



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E CIÊNCIAS SOCIAIS - FAJS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LUCIANA CANTUÁRIA LÔBO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS:  
A PRESENÇA DA COCA-COLA NO MUNDO**

Brasília  
2010

LUCIANA CANTUÁRIA LÔBO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS:  
A PRESENÇA DA COCA-COLA NO MUNDO**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB, à  
Faculdade de Ciências Jurídicas e de Ciências  
Sociais – FAJS, como pré-requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em Relações  
Internacionais sob orientação do Professor Dr.  
Márcio de Oliveira Júnior.

Brasília  
2010

LÔBO, Luciana Cantuária.

Estratégias de *marketing* de empresas transnacionais: A presença da Coca-Cola no mundo/ Luciana Cantuária Lôbo – Brasília, 2010.

64 f.

Dissertação apresentada para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.  
Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Júnior.

LUCIANA CANTUÁRIA LÔBO

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS: A  
PRESENÇA DA COCA-COLA NO MUNDO**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB, requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Relações Internacionais.

Orientador: Professor Dr. Márcio de Oliveira  
Júnior

Brasília, de de 2010

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Márcio de Oliveira Júnior  
Orientador

---

Examinador(a)

---

Examinador(a)

*Aos meus pais.*

## **AGRADECIMENTO**

*Agradeço ao Professor Dr. Márcio de Oliveira Júnior por sua essencial orientação no desenvolvimento e conclusão deste trabalho marcada por intensa dedicação.*

*Agradeço, ainda, à Dr<sup>a</sup>. Selma Carvalho por todo seu apoio e conhecimento gentilmente fornecido.*

## RESUMO

LÔBO, Luciana Cantuária. Estratégias de *marketing* de empresas transnacionais: A presença da Coca-Cola no mundo. Centro Universitário de Brasília. Professor Orientador: Dr. Márcio de Oliveira Júnior. Mês de 2010.

O presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre o Índice de Desenvolvimento Humano dos países em que a The Coca-Cola Company atua com a variação do número de produtos disponibilizados para venda por essa empresa em cada um deles. Bem como as estratégias de *marketing* adotadas pela Coca-Cola para conquistar novos mercados e não só permanecer, mas também crescer nos que já está presente; tornando-a uma empresa global. Nesse sentido, serão abordados: o papel do *marketing* na formulação de estratégias empresariais; a importância de uma marca consolidada para conquistar mercados, assim como novos espaços em mercados já alcançados; a história da transnacional Coca-Cola, sua presença no mundo e no Brasil; as mudanças no padrão de consumo mundial e as estratégias adotadas pela companhia para superar tais desafios. Dessa forma, é importante destacar o papel dos alimentos funcionais na nova linha de padrão de consumo seguida principalmente pelos países ricos e desenvolvidos. Essa categoria de produtos promete, além de matar a fome ou a sede, benefícios à saúde. Há um maior investimento das empresas no *marketing* desses produtos, as grandes transnacionais dos setores de alimentos e bebidas perceberam que uma fatia cada vez maior de consumidores está disposta a pagar mais por esse tipo de alimento. Além disso, cada vez mais as empresas estão sendo levadas a assumir a responsabilidade pelos custos ambientais de seus produtos e embalagens. O que as estimula a trabalharem com plataformas de sustentabilidade como estratégia para legitimar suas ações e alcançar maior aceitabilidade do público em geral.

Palavras-chave: Índice de Desenvolvimento Humano. Coca-Cola. Estratégias de *marketing*. Alimentos funcionais. Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

LÔBO, Luciana Cantuária. Marketing strategies of transnational corporations: The presence of Coca-Cola in the world. Centro Universitário de Brasília. Advisor Professor: Dr. Márcio de Oliveira Júnior. Mês de 2010.

This work aims to analyze the relationship between the Human Development Index of the countries where Coca-Cola Company operates with the change in the number of products offered for sale by the company in each one of these countries. As well as the marketing strategies adopted by Coca-Cola to conquer new markets and not only remain, but to grow in what it is already present, making it a global company. In this way, will be discussed: the role of marketing in formulating business strategies, the importance of an established brand to win markets and new opportunities in markets already achieved, the history of the transnational Coca-Cola, its presence in the world and in Brazil; the changes in consumption patterns worldwide and the strategies adopted by the company to overcome such challenges. Thus, it is important to highlight the role of functional foods in the new line in consumption patterns followed mainly by the rich and developed countries. This category of products promises, besides to feed or to slake thirst, health benefits. There is an increased business investment in the marketing of these products, the big transnational corporations in the food and beverage realized that an increasing share of consumers willing to pay more for this type of food. In addition, more companies are being blamed to take responsibility for the environmental costs of their products and packaging. What encourages them to work with platforms of sustainability as a strategy to legitimize their actions and achieve greater acceptability of the general public.

Keywords: Human Development Index. Coca-Cola. Marketing strategies. Functional foods. Sustainability.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

**Figura 1:** *Mix de marketing*

**Figura 2:** Escritórios e fábricas da Coca-Cola no Brasil

**Figura 3:** Diagrama de apuração do IDH

**Gráfico 1:** Consumo per capita de produtos da companhia Coca-Cola

**Gráfico 2:** Correlação entre IDH e quantidade de produtos oferecidos pela The Coca-Cola Company

**Tabela 1:** Índice de Desenvolvimento Humano e *mix* de produtos da Coca-Cola

## **LISTA DE SIGLAS**

CO<sub>2</sub> – Gás Carbônico

FMI – Fundo Monetário Internacional

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

ML – Mililitro

OMC – Organização Mundial do Comércio

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPC – Paridade do Poder de Compra

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

WWF – World Wildlife Fund

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo.....	14
2.2 Justificativa.....	14
2.3 Hipótese.....	15
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
3.1 Empresas Transnacionais.....	19
3.1.1 <i>Definição</i> .....	19
3.1.2 <i>Histórico</i> .....	20
3.2 Estratégias de competitividade: o papel do marketing.....	23
3.2.1 <i>O surgimento da estratégia</i> .....	23
3.2.2 <i>Estratégias de Marketing</i> .....	24
3.3 O poder da marca.....	28
3.4 Mudanças no padrão de consumo mundial.....	29
3.5 Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar.....	31
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
4.1 Variáveis.....	33
4.1.1 <i>Número de categorias</i> .....	33
4.1.2 <i>Índice de Desenvolvimento Humano</i> .....	34
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>35</b>
5.1 A Companhia Coca-Cola.....	35

<i>5.1.1 Histórico.....</i>	<i>35</i>
<i>5.1.2 A Coca-Cola no mundo .....</i>	<i>38</i>
<i>5.1.3 A Coca-Cola no Brasil .....</i>	<i>41</i>
<i>5.2 Estratégias da Coca-Cola.....</i>	<i>43</i>
<i>5.3 Verificação da hipótese .....</i>	<i>49</i>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia buscou verificar o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam. Tal discussão encontrou respaldo na atual dinâmica do mundo dos negócios e na intensa concorrência vigente nesse contexto, marcado pelo aprofundamento da globalização. Essa pressão competitiva tem exigido respostas rápidas e inovadoras das empresas em nome da eficiência e da eficácia, para que estejam hábeis a competir nos mercados onde atuam<sup>1</sup>.

A concorrência no mercado refere-se à rivalidade entre os vendedores de bens e serviços; a natureza dessa competição determina a maneira de agir desses atores no sistema econômico. Assim, “a lucratividade dos concorrentes na mesma linha de negócios ou setor tende a ter uma componente subjacente comum.” (Ghemawat, 2000, p. 32).

Em meio à concorrência mundial, para compreender o funcionamento e o sucesso das corporações transnacionais, as quais a atuação alcança, em vários casos, níveis globais, é necessário entender como uma empresa determina suas ações para competir no mercado em resposta às estratégias e posições de seus concorrentes de modo a ganhar vantagem competitiva. Pode-se falar de empresa transnacional quando uma empresa faz investimentos em várias nações, dividindo suas atividades entre diferentes países, visando a realização de seus objetivos. A competição permite ao mercado recompensar as boas condutas e punir as más. Isso estimula as empresas a buscarem novos ramos e as encorajam a tornarem-se mais eficientes, investindo em uma grande variedade de produtos, desenvolvendo produtos de melhor qualidade, trabalhando com preços mais próximos ao preço de custo ou a criarem novos produtos.

A partir de uma concepção de pesquisa descritiva-quantitativa, foi desenvolvido um estudo de caso da empresa *The Coca-Cola Company*, procurando mostrar até que ponto suas estratégias de marketing lhe permitem lidar com a diversidade cultural, social, econômica, política e normativa de cada país em que se insere e, assim, realizar com sucesso as atividades de manutenção de seus mercados já alcançados e exploração de novos segmentos.

Cabe ressaltar que o *marketing* não diz respeito apenas à publicidade, mas também à produção, vendas, satisfação dos consumidores e concorrência com outras empresas. Além

---

<sup>1</sup> Por eficiência, entenda-se a habilidade de cumprir os objetivos da melhor forma possível; por eficácia, entenda-se a capacidade de obter o resultado esperado de um procedimento.

disso, de acordo com a evolução da sociedade, evoluem também os desejos de seus membros. Assim, sob a perspectiva do *marketing*, o principal objetivo das empresas seria, nesse contexto, procurar fornecer com distinção produtos e serviços que satisfaçam esses desejos ao longo do tempo. As estratégias de *marketing* são utilizadas não só para obter vantagens competitivas pela melhora da imagem da empresa, mas também para tentar minimizar os efeitos da imitação e da substituição por outros produtos do ramo. No caso da imitação, a semelhança entre dois ou mais produtos faz com que um ou outro tenha a mesma aceitação relativa no mercado pelos consumidores. Um exemplo seria a briga de dois refrigerantes análogos por um mesmo mercado-alvo. Já no caso da substituição, o produto deixa de ser consumido para que um outro diferente tome seu espaço. Um bom exemplo seria o fato de consumidores que estão deixando de tomar refrigerantes para tomar sucos em busca de um consumo mais saudável.

Depois desta introdução, no segundo capítulo a seguir são apresentados formalmente o objetivo da pesquisa, a justificativa para o desenvolvimento desse tema dentro de um curso de Relações Internacionais, bem como a hipótese desse estudo.

Em seguida, o terceiro capítulo traz a base teórica do trabalho. Ele é composto por três itens. O primeiro item trata da definição de transnacionais, da diferença essencial entre a moderna empresa transnacional e o antigo conceito de multinacional, bem como o contexto histórico do surgimento dessas empresas. O segundo item versa sobre estratégias de competitividade das empresas, aborda o surgimento da estratégia como um todo e também o desenvolvimento e a importância das estratégias de *marketing*. O terceiro item mostra a importância de uma marca consolidada e o valor que ela pode representar para o consumidor final.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados. O quinto capítulo se concentra na apresentação e análise dos dados coletados, de modo a atender o objetivo proposto para este estudo. Finalmente, no último capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

### 2.1 OBJETIVO

Verificar o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam.

### 2.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho torna-se significativo para o campo do conhecimento das Relações Internacionais porque seu tema está diretamente ligado às dimensões econômica, social, cultural, política e normativa que influenciam a qualidade da vida humana em diferentes países.

Assim, empresas transnacionais têm que levar em consideração essas dimensões em cada país em que atuam. Além disso, cada um desses países possui suas características específicas e consumos direcionados. Para que se atinja o público-alvo de maneira eficiente, as estratégias de *marketing* desempenham papel fundamental, pois elas dizem respeito à publicidade, vendas, satisfação dos consumidores e concorrência com outras empresas nacionais e transnacionais.

O padrão de consumo de uma nação varia de acordo com o nível do desenvolvimento do país. Pois o grau de desenvolvimento costuma estar ligado ao nível educacional e às preocupações com saúde e meio ambiente da população. A função do *marketing*, neste caso, é encontrar alternativas para essas variações de desenvolvimento e consumo.

### 2.3 HIPÓTESE

Existe uma relação positiva entre o *mix* de produtos das empresas transnacionais e o nível de desenvolvimento dos mercados nos países onde ofertam seus produtos e serviços.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Kotler (1999), as empresas geralmente competem com os concorrentes mais semelhantes a elas. Ele define os concorrentes como todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou categoria de produtos e podem também ser incluídas como concorrentes todas as empresas que fabricam produtos que ofereçam o mesmo serviço. Ainda de acordo com o mesmo autor, as empresas podem identificar seus concorrentes do ponto de vista do setor – como, por exemplo, o setor de bebidas; ou do ponto de vista do mercado – são as empresas que tentam satisfazer a mesma necessidade dos consumidores ou atender o mesmo grupo de consumidores. E, como mostra o autor, o conceito de concorrência e mercado, em geral, alerta a empresa para um grupo mais amplo de concorrentes reais e potenciais, o que a possibilita obter um melhor planejamento de mercado no longo prazo.

De acordo com Ghemawat (2000), as principais ameaças competitivas que um produto pode sofrer em qualquer mercado são a substituição e a imitação. Ghemawat (2000, p. 90) explica que:

A imitação pode ser vista como a difusão de modelos de negócios bem sucedidos [...] por intermédio da população de empresas. [...] A imitação reduz a extensão até a qual o originador de um modelo de negócios bem sucedido teria sua falta sentida se simplesmente desaparecesse.

Já a substituição “é uma ameaça menos direta que a imitação ao valor agregado, embora não menos importante. [...] Ela pode ser vista como a ameaça de perder o lugar para um modelo de negócios diferente.” (Ghemawat, 2000, p. 91).

Kotler (1999) afirma que a maioria das empresas prefere ter como alvo concorrentes fracos, já que isso demanda menos recursos e menos tempo. Mas se uma empresa quiser obter ganhos maiores e aguçar suas melhores capacidades, ela deve competir com concorrentes mais fortes. Além disso, até mesmo os concorrentes fortes têm algumas fraquezas e obter sucesso contra essas debilidades muitas vezes proporciona grandes vantagens. Por isso, de acordo com o mesmo autor, não há uma estratégia comum que seja a melhor para todas as empresas. Cada empresa deve determinar qual é a estratégia mais de acordo com a sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos.

Kotler (1999) estabelece que para uma companhia conseguir alcançar de fato a satisfação do cliente, ela deve equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. Essa satisfação está intrinsecamente ligada à qualidade.

Segundo Kotler (1999), uma empresa deve estar sempre comparando seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os mesmos itens dos concorrentes para finalmente identificar as áreas onde potencialmente possa haver vantagens ou desvantagens. Ainda de acordo com ele, de uma forma geral, essas empresas se informam das forças e fraquezas dos concorrentes através de dados secundários, de experiência pessoal e daquilo que os outros dizem. Mas elas também podem realizar pesquisas primárias de mercado com os clientes, fornecedores e distribuidores. Segundo Kotler (1999, p. 415):

As empresas que concorrem em um determinado mercado-alvo, em um determinado momento, podem diferir fortemente em seus objetivos e recursos. Algumas são grandes; outras, pequenas; algumas têm muitos recursos, outras ficam atadas por falta de fundos; algumas são antigas e estáveis, outras são novas e iniciantes; umas lutam por um rápido crescimento de sua participação de mercado, outras por lucros no longo prazo. E todas irão ocupar diferentes posições competitivas no mercado-alvo.

De acordo com Kotler (1999), o homem tem desejos quase ilimitados e possui recursos limitados, portanto, ele escolhe produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pela quantia de dinheiro despendida. O valor que o cliente atribui ao produto é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e consumindo um produto e os custos para obter esse produto. “Os clientes compram da empresa que acreditam que lhes oferece o mais alto valor de consumo” (Kotler, 1999, p. 392). Ainda de acordo com o autor, os consumidores julgam o valor das ofertas de *marketing* e tomam suas decisões de compra com base nisso.

Ainda de acordo com Kotler (1999), a função do *marketing* dentro de uma empresa é identificar as necessidades e os desejos dos consumidores, diferenciar quais os mercados-alvo que a organização pode servir com superioridade e planejar os produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. Esses desejos são também um tipo de necessidades humanas; mas são necessidades moldadas pela cultura e pelas características individuais. E, ainda segundo Kotler (1999, p. 4):

À medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam. À medida que o homem vai sendo exposto a objetos que despertam seu interesse e desejo, as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos.

Na conceituação de Kotler (1999), o *marketing* busca satisfazer o cliente de forma lucrativa e criando relacionamentos duradouros com clientes importantes. “O conceito de

*marketing* sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes.” (Kotler, 1999, p. 10). No entanto, de acordo com ele, esse conceito não denota que a empresa deve tentar dar a todos os clientes tudo o que eles desejam. O verdadeiro propósito do *marketing* é gerar valor para o cliente com lucro. Ainda de acordo com o conceito de *marketing*, o autor afirma que as empresas ganham vantagem competitiva planejando suas ofertas – caso elas satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes.

Kotler define *marketing* como um “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.” (Kotler, 1999, p. 3)

Kotler (1999) explica que o verdadeiro *marketing* não consiste em apenas vender o que é produzido, ou seja, não se resume simplesmente em vendas e propaganda, mas sim saber o que produzir, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente.

Segundo o mesmo autor, hoje, as embalagens dos produtos também têm importantes funções de *marketing*. Elas devem desde atrair a atenção dos consumidores até descrever o produto e realizar a venda. “Nesse ambiente altamente competitivo, a embalagem pode ser a última chance do vendedor de influenciar os compradores, tornando um verdadeiro comercial de cinco segundos.” (Kotler, 1999, p. 201). O autor afirma que uma embalagem inovadora certamente oferece à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.

Segundo Yip (1996, p. 135), um negócio mundial usa o *marketing* global quando adota marcas ou propagandas iguais ou semelhantes em países diferentes. De acordo com o mesmo autor, a Coca-Cola trabalha com temas globais de propaganda.

Para Yip (1996), a utilização do *marketing* global pode trazer redução de custos, melhoria na qualidade de produtos e programas, maior preferência dos clientes e alavancagem competitiva.

Yip (1996, p. 135) explica que o *marketing* global pode ser flexível. Pois tanto o *marketing* como um todo quanto cada um de seus elementos individuais (*design* do produto, posicionamento do produto e da marca, nome, embalagem, preço, estratégia de propaganda, execução do anúncio, promoção e distribuição) podem ser mais ou ser menos globais em um conteúdo. Yip (1996, p. 136) afirma que o *marketing* global pode também variar em sua cobertura geográfica. O autor explica que são poucos os programas de *marketing* global que podem ser realisticamente aplicados a todo o mercado mundial. Um elemento de *marketing* pode ser global, ainda que não seja totalmente uniforme em conteúdo e cobertura.

### 3.1 EMPRESAS TRANSNACIONAIS

#### 3.1.1 Definição

Santos (2001, p. 76) explica que a terminologia “empresa transnacional” é mais correta, pois leva as empresas transnacionais a atravessarem todas as dimensões econômicas, de um lugar para outro. Já a terminologia “empresa multinacional” dá a enganosa impressão de sociedades de múltiplas nacionalidades.

Segundo Wendt (1994), a empresa transnacional não pode ser confundida com as multinacionais dos anos 50 aos 70, que criaram versões de si mesmas em muitos países. O autor explica que a principal distinção entre as multinacionais das décadas passadas e as modernas empresas transnacionais é que aquelas mantinham operações internacionais limitadas e exportavam apenas produtos de seus países e essas desenvolvem economias de escala, em âmbito mundial, e são sensíveis às condições locais, como o exige o mercado internacional de hoje.

Wendt (1994) afirma que para as multinacionais, sua matriz e mercado doméstico ficavam no centro de suas preocupações e deliberações, e as decisões eram tomadas para beneficiar esse centro. Para as transnacionais, o seu chamado mercado doméstico é global, e qualquer decisão leva em conta a melhoria das condições de competitividade global da empresa.

Para Santos (2001, p. 76), uma empresa transnacional é definida como:

A personificação de investimentos diretos estrangeiros por uma única empresa que abarca várias economias (no mínimo de quatro a cinco) e divide suas atividades globais entre diferentes países, visando a realização de seus objetivos sociais gerais.

Benayon (1999, p. 17) denomina como empresas transnacionais as corporações econômicas com atividades em vários países.

De acordo com Santos (2001, p. 77), as empresas transnacionais constituem-se juridicamente num grupo de sociedades sediadas em países diferentes, constituídas sob leis diversas, possuindo certa autonomia. Ainda de acordo com a mesma autora (2001, p. 87), atualmente, a empresa transnacional caracteriza-se pelo multilateralismo, pela globalização e pela mínima intervenção do Estado.

Wendt (1994) afirma que as vendas anuais de grandes empresas – General Motors, Toyota, IBM, por exemplo – superam o Produto Nacional Bruto de muitos países.

Segundo Santos (2001, p. 74), as empresas transnacionais influenciam as políticas intragovernamentais e vice-versa variando, contudo, em amplitude, dependendo do caso, da empresa e dos governos dos Estados envolvidos.

Para que uma empresa seja considerada transnacional, não é necessário apenas que ela tenha localização geográfica diversificada, é “preciso haver transformação da estratégia corporativa, da cultura e dos recursos humanos” (Financial Times, 2001, p. 294).

De acordo com Wendt (1994), a transnacional tem uma linha de ação e uma visão globais que transcendem as definições de identidade nacional. Ela vê o mundo inteiro como sua base de mercado e de clientes. Esta é a sua mais importante característica. Com essa visão, então, a empresa transnacional situa suas instalações de pesquisa e produção, e mesmo sua base central, em qualquer lugar do mundo com condições de atender ao mercado. Mas, ainda de acordo com o mesmo autor, uma empresa transnacional não precisa perder sua identidade original para assumir outra. Aumenta-se a presença global. Somam-se identidades nacionais, já que se mantém compromissos em outros países dos quais não se pode fugir, e nem se deve.

De acordo com o *ranking* anual da revista *Fortune Global 500* de 2009, baseado da receita bruta anual de cada empresa, as cinco maiores transnacionais do mundo atualmente são, respectivamente: Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Wal-Mart Stores, British Petroleum e Chevron; sendo a Wal-Mart Stores uma rede de lojas de varejo e todas as outras empresas mencionadas companhias petrolíferas e de energia. A brasileira Petrobrás ocupa a 34ª posição, a Coca-Cola a 259ª posição.

### 3.1.2 Histórico

Segundo Vieira e Camargo (1976), a existência das empresas multinacionais não é um fenômeno atual. Ao descobrir as Américas e os novos caminhos para as Índias, a Europa enriqueceu e o comércio entre as nações expandiu-se consideravelmente. Esses fatos geraram duas consequências: impôs-se a necessidade de trazer maior rapidez e segurança às transações

financeiras entre os comerciantes e criaram-se as primeiras Companhias Internacionais de Comércio, utilizadas para organizar as grandes transações comerciais entre diferentes países.

Vieira e Camargo (1976) afirmam que as empresas internacionais começaram sendo organizações bancárias e comerciais. Essas organizações nasceram da necessidade de realizar operações de importação e exportação, em virtude da abertura dos mercados. Ainda de acordo com os mesmos autores, as operações de compra e venda entre diferentes cidades e países impuseram a criação de sistemas bancários internacionalizados.

De acordo com Vieira e Camargo (1976), com o advento da Revolução Industrial, acompanhada de transformações na tecnologia agrícola e comercial, os empreendimentos internacionais aumentaram. A rede bancária se ampliou, o comércio ficou mais diversificado e as indústrias (que se implantavam na Europa e, mais tarde, nos Estados Unidos) lutavam entre si para atender a necessidade de obtenção de matérias-primas cujos produtores encontravam-se muitas vezes em países em desenvolvimento.

Porém, para Vieira e Camargo (1976), esses países não tinham experiência suficiente e capitais disponíveis para acompanhar a transformação tecnológica pela qual os países desenvolvidos estavam passando. Daí surgiu a necessidade das firmas industriais instalarem, junto aos países fornecedores de matérias-primas e produtos básicos de alimentação, as chamadas casas comissárias, que tinham a função de estabelecer as condições de negócios, fiscalizar as compras e permitir o financiamento dos produtos desejados.

Segundo os mesmos autores, com o tempo, os países em desenvolvimento foram criando uma elite com maior poder de compra, e tornou-se interessante conquistar essa nova clientela. Essa é a razão das casas comerciais européias passarem a instalar filiais nas principais cidades desses países.

De acordo Vieira e Camargo (1976), para atender a essa ampliação dos negócios, os bancos estrangeiros passaram a solicitar aos governos dos países (com os quais era interessante negociar) autorização para montar filiais bancárias.

Vieira e Camargo (1976) explicam que à medida que aumentava o poder aquisitivo dos povos, eram divulgados novos produtos e técnicas (distribuição de água a domicílio, rede de esgoto, construção de estradas de ferro, obras portuárias, estradas de rodagem, pontes etc.). As transformações tecnológicas ocorreram nos países desenvolvidos da Europa e nos Estados Unidos, e quando a procura desses serviços foi saturada, surgiu a possibilidade de oferecer e instalar tais obras, bem como explorar seus resultados, nos países em desenvolvimento. Apareceu, então, uma nova modalidade de transação internacional. As empresas começaram a oferecer mercadorias e serviços aos governos dos países em desenvolvimento sob o regime de

concessão pública (autorização dada pelos governos a empresas estrangeiras concessionárias para, durante um período contratual, explorarem em regime de monopólio serviços de utilidade pública, arcando com os custos de montagem e funcionamento das empresas, e tendo sua tarifas e prestação de serviços fiscalizados pelo poder público).

De acordo com Vieira e Camargo (1976), a desorganização do imediato pós-guerra obrigou empresas e países a contornarem as dificuldades oriundas da falta de meios internacionais de pagamentos. As empresas privadas adotaram as operações vinculadas (as quais vende-se um produto e recebe-se outro em troca, desde que os valores totais se compensem).

Assim sendo, Vieira e Camargo (1976) afirmam que a transformação de empresas internacionais (que geriam suas finanças independentemente dos países em que se encontravam) em multinacionais foi uma necessidade da situação da política mundial da época, pois ao mudar sua estrutura e acomodar cada uma das suas unidades às peculiaridades do povo e exigências do governo onde a filial se instalava, certos atritos e pressões políticas deixaram de existir ou foram minimizados, tornando a situação dessas empresas mais confortável em seus respectivos países de instalação.

Santos (2001, p. 78) afirma que as empresas transnacionais formaram-se primeiramente nos países do centro (Japão, Estados Unidos, Alemanha, França, Grã-Bretanha, Suíça, Países Baixos, Coreia do Sul, Itália, entre outros) e que alcançaram uma posição privilegiada e dominante no comércio internacional em épocas diferentes.

Para Santos (2001, p. 86):

Os anos 90 e a globalização criaram a ideologia e a justificativa para as atividades das empresas transnacionais: a política do livre comércio, levada às últimas consequências no âmbito dos acordos da Organização Mundial do Comércio, fez com que se mudasse o foro de discussões e que as mesmas tivessem um caráter mais privatístico, longe da interferência estatal.

Santos (2001, p. 87) explica que a globalização econômica favoreceu muito as atividades das empresas transnacionais, por um lado pela concentração do setor financeiro, e por outro, pelos acordos internacionais, como os da OMC, que implicou a adoção de políticas de livre comércio.

“No Brasil, as primeiras empresas que começaram a esboçar um esquema de multinacionalização de suas atividades foram as casas comerciais importadoras, principalmente as que vendiam, em várias partes do mundo, artigos de consumo de luxo e de toalete.” (Vieira; Camargo, 1976, p.9).

Desde então, as empresas transnacionais evoluíram rapidamente e hoje “podem gerar grandes economias de escala e construir extensas redes de produção. Podem vender bens e serviços amplamente através das fronteiras, em geral através de bem desenvolvidas redes de subsidiárias ou por meio de alianças com empresas parceiras” (Financial Times, 2001, p. 9 e 10).

## 3.2 ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE: O PAPEL DO MARKETING

### 3.2.1 O surgimento da estratégia

Segundo Hooley e Saunders (2001), estratégias são planos para atingir objetivos e sustentar desempenhos através de determinados diferenciais competitivos. Uma boa estratégia não consiste em idéias de como desenvolver produtos e conseguir vendê-los a obter lucros, mas sim quais novos produtos podem ser lançados e quais mercados podem ser conquistados considerando os diferenciais competitivos já alcançados.

De acordo com Ghemawat (2000), durante a Segunda Revolução Industrial<sup>2</sup> houve a emergência da estratégia como uma alternativa para moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. No final do século XIX, emergiu um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e em seguida na Europa, que foi a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez pelos gerentes de alto nível dessas empresas.

Ainda segundo o mesmo autor, a II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, pois, em decorrência dela, tornou-se agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de

---

<sup>2</sup> A Segunda Revolução Industrial foi uma fase marcada por vários avanços tecnológicos dentro da indústria química, elétrica, de petróleo e de aço. Além de proporcionar uma profunda modificação na estrutura empresarial, através de processos de fusões e incorporações e, conseqüentemente, a criação de sociedades anônimas gerenciadas por uma estrutura hierárquica de administradores profissionais assalariados. Nessa época, surgiram novas oportunidades de investimento, gerando novas demandas através de um *marketing* agressivo.



pesquisa operacional foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal, que figuravam de forma destacada nos esforços de planejamento da produção em tempo de guerra.

As experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais. Pois, de acordo com Ghemawat (2000), usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Ghemawat (2000) explica que na década de 1960, focalizou-se a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa (sua competência distintiva) com as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura - que veio a ser reconhecida pela sigla SWOT - representou um importante passo adiante ao fazer o pensamento explicitamente competitivo tratar de questões de estratégia. Na mesma época, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas. O que fez surgir a necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócios, isso obrigou as empresas a adotarem técnicas de ação estratégica mais eficientes e eficazes.

### 3.2.2 Estratégias de *Marketing*

Para Kotler (1999), uma estratégia de *marketing* envolve: identificação de mercado-alvo, posicionamento da empresa no mercado, sua linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas (metas a serem alcançadas), serviços oferecidos, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de *marketing* (para conhecer o método de escolha dos consumidores e monitorar a movimentação dos concorrentes).

Segundo Kotler (1999, p.35):

Estratégia de *marketing* é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de *marketing*. [...] Essa estratégia deve detalhar segmentos de mercado que a empresa irá focalizar, segmentos estes que diferem quanto às necessidades e desejos, respostas ao *marketing* e lucratividade.

E, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.29):

A essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas no futuro previsível. Isso implica a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças que ela enfrenta.

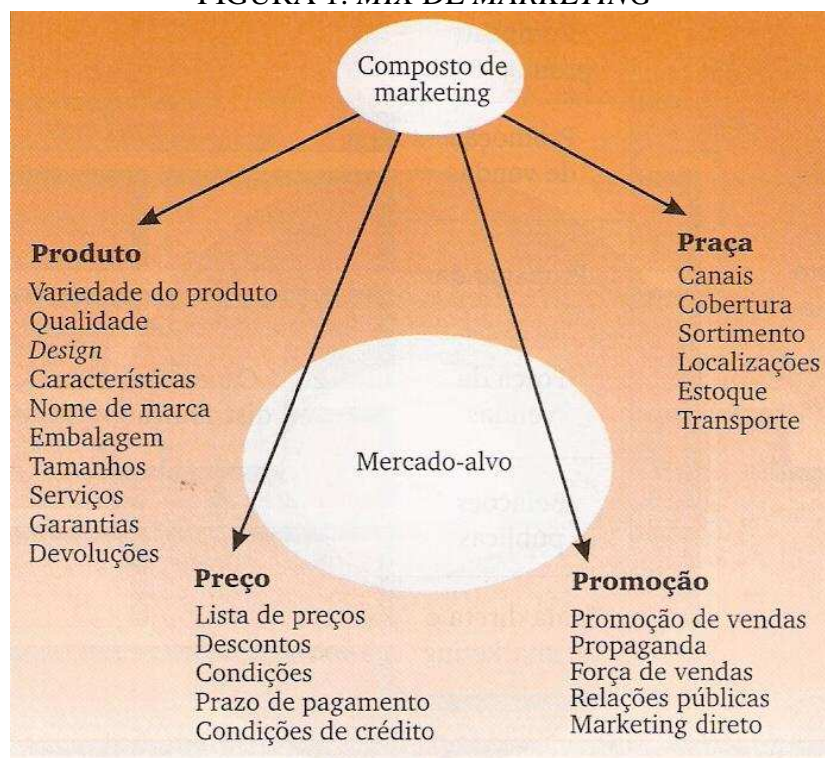
Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), sem o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas ações mais prováveis, é impossível formular o componente central da estratégia de *marketing* (descobrir um grupo de clientes para os quais há uma vantagem competitiva em relação à concorrência). A vantagem competitiva é um conceito relativo, a empresa que tiver um conhecimento deficiente dos seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. Uma estratégia de *marketing* se desenvolve em três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central (declaração dos objetivos da empresa e das estratégias mais amplas que ela usará para atingi-los), a criação do posicionamento competitivo da empresa (declaração dos mercados-alvo e da vantagem diferencial) e a implementação da estratégia.

Para Pinheiro e Gullo (2005), o *marketing* interliga o ambiente interno das organizações com o externo em termos de relacionamento, vendas e comunicação. Ele busca facilitar a troca de valores entre um comprador e um vendedor, no qual o primeiro busca satisfazer suas necessidades e o segundo suas metas organizacionais.

De acordo com Kotler (1999), para ser vitoriosa, uma organização deve ver o cliente como sua prioridade estratégica. Em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que se engrenam para satisfazer mais os seus clientes do que o fariam seus competidores. A razão dos consumidores comprarem os produtos ou serviços de uma empresa é o fato de que eles estejam de algum modo oferecendo uma forma melhor de atender a seus desejos e necessidades do que aquelas formas disponíveis por outras empresas concorrentes.

Segundo Pinheiro e Gullo (2005), o processo de *marketing* implica: pesquisa contínua das necessidades e dos desejos dos consumidores, planejamento e implantação de forma integrada do *mix* de *marketing* (ou componentes de *marketing*) e alcance de lucratividade que propicie a taxa de retorno sobre os investimentos objetivada pela empresa, através da satisfação desejada pelo consumidor.

Kotler (1998, p. 97) explica que “o composto de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo”.

FIGURA 1: *MIX DE MARKETING*

Fonte: (Kotler, 1998, p. 97)

Para Kotler (1998, p. 98), o produto é a ferramenta mais básica do composto de *marketing*. Sendo uma oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, *design*, características, marca e embalagem. Kotler (1998, p. 383) explica que o produto é oferecido no mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.

Kotler (1999) afirma que uma propaganda criativa, uma das ferramentas do *marketing*, tem o poder de comunicar ao consumidor a existência de produtos e de suas respectivas marcas de maneira a prender a atenção do público-alvo em curto espaço de tempo através de uma mensagem e persuadir o consumidor a usar o produto por causa de seus atributos e benefícios, em detrimento da concorrência, criando uma imagem de marca junto ao consumidor. Mensagens motivadoras com argumentos persuasivos provocam no consumidor um intenso desejo de compra. A propaganda tem o objetivo de criar e fazer a manutenção da imagem de marca de um bem ou serviço e da imagem corporativa da empresa. Sua função é informar ao consumidor dos benefícios do produto e de seus atributos e persuadi-lo ao consumo.

Segundo Pinheiro e Gullo (2005), a promoção, mais um instrumento do *marketing*, tem por objetivo principal garantir um aumento do patamar de consumo do produto, além do

que já se paga. Suas principais funções são: acelerar as vendas, bloquear a penetração da concorrência, criar novas razões de consumo, reerguer um produto, divulgar um produto, aumentar a eficiência da força de vendas, estimular a revenda de produtos e aumentar o patamar de vendas.

De acordo com Kotler (1999), as empresas bem-sucedidas dedicam continuamente seu pensamento estratégico ao questionamento daquilo que se faz na organização, afastando-se assim das preocupações cotidianas que se ocupam da melhoria do que se produz no presente.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a essência das economias modernas dirigidas para o mercado é a competição entre empresas para servir o cliente. Durante a década de 1990, a competição entre elas aumentou junto à criação de vantagens competitivas em mercados sempre lotados e com o aumento crescente de demanda.

Para Kotler (1999), as empresas de maior sucesso devem tentar construir suas estratégias sobre vantagens diferenciais que elas têm sobre as outras no mercado. Ainda de acordo com o mesmo autor, é necessário basear a vantagem diferencial em públicos-alvos, e é importante evitar basear a estratégia competitiva na construção de pontos fortes em que ainda são fracos em relação à concorrência.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), a tendência da prática e pensamento do *marketing* nos anos 90 foi a mudança no foco de conseguir transações únicas para se estabelecerem relacionamentos mais duradouros com os clientes. A retenção de clientes se tornou um indicador-chave do lucro, de acordo com o mesmo autor.

Segundo Kotler (1999), as estratégias de *marketing* devem ser desenvolvidas para se adaptarem às necessidades dos consumidores-alvos e para fazerem frente às estratégias dos concorrentes. Kotler (1999) afirma que a elaboração de estratégias de *marketing* competitivo começa com uma análise completa da concorrência. A escolha da estratégia vai depender da posição da empresa na indústria. A empresa que domina um mercado pode adotar uma ou várias estratégias do tipo líder de mercado. Já as desafiantes do mercado (empresas em crescimento que atacam agressivamente os concorrentes para obterem uma maior participação no mercado), de acordo com o mesmo autor, devem buscar outras formas de estratégia.

O planejamento estratégico de *marketing* é definido como “o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.” (Kotler, 1999, p. 23). Para Kotler (1999), esse planejamento estratégico é parte importante da tarefa da organização de selecionar uma estratégia geral para alcançar a sobrevivência e crescimento no longo prazo. É esse plano estratégico geral que define o papel do *marketing* na organização, pois dentro de

cada unidade de negócio o *marketing* ajuda a realizar os objetivos estratégicos gerais. Sua principal função é adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em constante mudança.

### 3.3 O PODER DA MARCA

“Marca é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes.” (Kotler, 1999, p. 195). É a marca que dá valor ao produto. Ela se tornou um ponto importante da estratégia. “Desenvolver um produto com uma marca requer investimentos de *marketing* a longo prazo, especialmente com propaganda, promoção e embalagem.” (Kotler, 1999, p. 195).

Por trás de cada marca poderosa há uma série de consumidores leais. Ao conquistar a lealdade desses consumidores, eles passam a exigir essas marcas e recusam substitutas, mesmo quando oferecidas a preços mais baixos. A marca é o compromisso do vendedor de oferecer, de forma segura, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos consumidores. As melhores marcas significam garantia de qualidade. O principal desafio é desenvolver significados profundos para uma marca. Segundo Kotler (1999, p. 195):

As marcas variam em termos do poder e do valor que têm no mercado. Algumas são desconhecidas para a maioria dos compradores, outras são alvo de alto grau de conscientização por parte do consumidor, e outras, ainda, são alvo de preferência dos compradores. Finalmente, algumas marcas suscitam um alto grau de lealdade.

Ainda de acordo com Kotler (1999), as empresas do mundo inteiro investem pesadamente para terem forte reconhecimento e preferência nacionais, ou até mesmo globais, de suas marcas. O autor afirma que uma empresa ganha muitas vantagens competitivas ao conquistar uma marca com alto valor. Quando o nome da marca tem alta credibilidade, a empresa pode lançar extensões de marca com mais facilidade.

Segundo Kotler (1999), uma marca poderosa possui alto grau de valorização. Ela pode ser tornar um ativo valioso, podendo ser comprada ou vendida por um bom preço. Além disso, uma marca forte oferece à empresa, de alguma forma, uma certa defesa contra uma eventual concorrência feroz de preços. Portanto, de acordo com Kotler (1999, p. 197):

O ativo básico subjacente ao valor da marca é o valor do cliente. Isso sugere que a estratégia de *marketing* deve concentrar-se em estender o valor vitalício do cliente leal, sendo, portanto, o gerenciamento de marca uma ferramenta de *marketing* muito importante.

Kotler (1999) explica que para que seja mantida ou aumentada efetivamente a conscientização da marca e percepção de sua qualidade, é necessário um investimento contínuo em P&D, uma propaganda inteligente e um excelente serviço ao consumidor e aos varejistas.

De acordo com o relatório anual de 2009 da consultoria de *marketing* britânica Interbrand, as dez marcas mais valiosas do mundo são, respectivamente: Coca-Cola (avaliada em US\$ 68,734 milhões), IBM (US\$ 60,211 milhões), Microsoft (US\$ 56,647 milhões), General Electric (US\$ 47,777 milhões), Nokia (US\$ 34,864 milhões), Mc Donald's (US\$ 32,275 milhões), Google (US\$ 31,980 milhões), Toyota (US\$ 31,330 milhões), Intel (US\$ 30,636 milhões) e Disney (US\$ 28,447 milhões). A marca Pepsi aparece em 23º lugar, valendo US\$ 13,706 milhões.

### 3.4 MUDANÇAS NO PADRÃO DE CONSUMO MUNDIAL

No século XXI, há certas mudanças importantes no mercado: os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços que comprem, seus desejos não envolvem apenas satisfazer necessidades básicas (como, por exemplo, comer e beber), mas também estão preocupados com os benefícios ou malefícios que um produto pode causar no seu organismo; os consumidores estão também preocupados com os métodos de produção e suas possíveis consequências ao meio ambiente; há também uma diminuição evidente da disposição de pagar um valor maior por produtos ou serviços que não ofereçam qualidade claramente superior e a concorrência está se tornando cada vez mais intensa e, notoriamente, global.

Nesse âmbito, o conceito de *marketing* societário passa a ser aplicado pelas empresas. Esse é um conceito que exige o equilíbrio de três fatores diferentes: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. De acordo com Kotler (1999, p. 11), o *marketing* societário:

Sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e então proporcionar aos clientes um valor

superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

De acordo com Pavlova (2007), hoje em dia, 70% dos quase 200 bilhões de litros de refrigerantes consumidos anualmente no mundo saem das fábricas da Coca-Cola e da PepsiCo. Mas por todo o mundo, em face à ideia de vida mais saudável dos consumidores, os refrigerantes têm perdido mercado para bebidas como chás industrializados, água aromatizada e sucos. Juntos, sucos, chás e águas com sabor não chegam à metade desse total de refrigerantes; mas têm apresentado crescimento considerável, que chega a 15% anuais. Os fabricantes de refrigerantes têm sofrido forte pressão para inovar, diversificar seus produtos e garantir suas margens de venda.

Segundo Costa (2007), atualmente, principalmente nos países ricos e desenvolvidos, segue-se uma nova linha de consumo, são os chamados alimentos funcionais. Essa categoria de produtos promete, além de matar a fome ou a sede, benefícios à saúde. Esses produtos começaram a ganhar certa relevância a partir dos anos 2000, com a crescente preocupação dos consumidores com bem-estar e saúde. Mas, recentemente, a procura por esse tipo de produto e também o investimento das empresas nesse segmento vêm crescendo com intensidade. Hoje em dia, os alimentos funcionais estão deixando de ser um nicho de mercado para se transformar em uma nova fronteira do mercado de alimentos, roubando espaço dos produtos tradicionais e com amplas possibilidades de crescimento (o mercado de alimentos funcionais cresce ao ritmo de 10% ao ano - três vezes mais que o de alimentos tradicionais). O mercado de alimentos funcionais também movimenta cerca de 50 bilhões de dólares ao ano. Há a previsão de que em dez anos os funcionais detenham 40% do mercado de alimentos. Na área de bebidas, a categoria dos funcionais cresce a um ritmo cinco vezes maior que a dos refrigerantes tradicionais. Há também um maior investimento das empresas no *marketing* desses produtos, as grandes transnacionais do setor perceberam que uma fatia cada vez maior de consumidores está disposta a pagar mais por esse tipo de alimento.

O meio ambiente é uma outra questão que se tornou também uma preocupação mundial. Todos os indivíduos, de uma maneira ou de outra, estão sendo afetados pela sua degradação. As pessoas começam a perceber a necessidade de um consumo mais conscientizado para a consequência dessa prática. “Cada vez mais, as empresas serão levadas a assumir a responsabilidade pelos custos ambientais de seus produtos e embalagens.” (Kotler, 1999, p. 202). Ao mostrar à sociedade sua participação e preocupação na busca pela preservação, ou pelo menos menor degradação ambiental, uma empresa é mais bem vista

pelos consumidores, seus produtos ganham maior reconhecimento, e consequentemente, vendem mais.

### 3.5 INSTITUTO DE BEBIDAS PARA A SAÚDE E O BEM-ESTAR

Todas as informações apresentadas nesse item foram extraídas do site da filial da *The Coca-Cola Company* no Brasil (COCA-COLA INDÚSTRIAS LTDA, 2009).

O Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar trabalha em apoio à nutrição através da pesquisa, educação e contato com a comunidade, e está concentrado principalmente no setor de bebidas. Esse Instituto é responsável pela avaliação das tendências e os ingredientes emergentes em nome da *The Coca-Cola Company*. Realiza também pesquisas clínicas em apoio às marcas da empresa e estabelece programas de pesquisas que formam a base para o desenvolvimento de novas bebidas, buscando satisfazer as necessidades nutricionais e de bem-estar dos consumidores.

As pesquisas do Instituto cobrem uma ampla variedade de temas da área de nutrição relacionados a bebidas, são eles: hidratação, gerenciamento de peso, fortificação, ingredientes funcionais e o potencial para proporcionar o benefício natural das frutas e verduras através das bebidas. Essas pesquisas são realizadas com o apoio de profissionais de nutrição e medicina, além de técnicos e do Conselho Consultivo externo (composto por cientistas e médicos). O Instituto busca explicar a importância da hidratação, dos ingredientes das bebidas e da escolha pessoal em um estilo de vida saudável.

Nutricionistas, médicos e dietistas registrados do Instituto de Bebidas são encarregados de monitorar as tendências e pesquisas emergentes sobre o bem-estar, avaliar os ingredientes relacionados à saúde, gerenciar programas de pesquisa sobre o conteúdo nutricional de bebidas e servirem como fonte de informações sobre o conteúdo nutricional de bebidas para clientes, profissionais de saúde e unidades de negócio da *The Coca-Cola Company*.



## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atender ao objetivo proposto e testar a hipótese inicialmente formulada, o tipo de pesquisa escolhido para esse estudo seguiu uma concepção descritiva-quantitativa.

O método adotado foi o estudo de caso único. De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Yin (2001) estabelece três fundamentos lógicos para se conduzir um estudo de caso único, a saber:

Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada [...]. A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Yin (2001, p. 62).

Ainda de acordo com Yin (2001):

Um segundo fundamento lógico para um caso único é aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo. [...] O terceiro fundamento para um estudo de caso único é o caso revelador. Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. Yin (2001, p. 63).

Diante dos três fundamentos apresentados pelo autor citado acima, acredita-se que o primeiro fundamento lógico é a melhor justificativa para se conduzir um estudo de caso único nesta pesquisa: o objeto de estudo, a *The Coca-Cola Company*, é um caso decisivo por conta de sua alta abrangência geográfica. Esta empresa atua em mercados de mais de 200 países, de todos os continentes, com diferentes níveis de desenvolvimento.

Yin (2001, p. 105) afirma que a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências. Neste estudo, em virtude das limitações de custo e tempo, adotou-se o método de coleta de dados secundários. As fontes dessas informações foram: levantamento bibliográfico, documentação (relatórios, artigos publicados na mídia) e registros em arquivo (registros organizacionais da *The Coca-Cola Company*, mapas, tabelas, listas de nomes e outros itens importantes encontrados, principalmente, na internet).

Para verificar a existência da relação anunciada na hipótese do trabalho, escolheu-se mensurar tal relação por meio do cálculo do índice de correlação. A correlação se refere à medida da relação estatística entre duas variáveis aleatórias e indica a força e a direção do relacionamento linear entre elas. Diz-se que existe correlação entre duas ou mais variáveis quando as alterações sofridas por uma delas são acompanhadas por modificações em outra. Sendo importante ressaltar que:  $-1 \leq \text{Índice de Correlação} \leq +1$ . Sendo que quanto mais próximo de 1 for o índice, mais forte é o grau da correlação. Índices de correlação abaixo de 0,5 possuem um grau de correlação fraco.

#### 4.1 VARIÁVEIS

Para testar a hipótese do trabalho, que propõe uma relação positiva entre o *mix* de produtos das companhias transnacionais e o nível de desenvolvimento dos respectivos países onde atuam, foram definidas duas variáveis: número de categorias de produtos (variável dependente) e índice de desenvolvimento humano (variável independente).

##### 4.1.1 Número de categorias

O número de categorias corresponde à quantidade de tipos de bebidas comercializadas pela *The Coca-Cola Company* em cada país onde atua. Atualmente, a empresa possui sete categorias ou grupos de produtos diferentes, criados por ela mesma: energéticos, sucos, refrigerantes, bebidas esportivas, chá/café, água e outros. Assim, o número de categorias de cada país pode variar de 1 a 7.

Os dados foram coletados no site da empresa, entre os dias 7 e 10 de abril de 2010, disponíveis no seguinte endereço eletrônico: <http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>

#### 4.1.2 Índice de Desenvolvimento Humano

O Índice de Desenvolvimento Humano é um valor que serve de comparação entre os países, com objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. Esse índice é calculado com base em dados econômicos e sociais. O valor do IDH varia entre 0 e 1, quanto maior for esse valor, maior será o grau de desenvolvimento do país. O cálculo desse índice é de responsabilidade do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Nesse cálculo são computados os seguintes fatores: educação (taxas de alfabetização e matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita).

Os dados foram coletados no site do PNUD, entre os dias 7 e 10 de abril de 2010, e se referem ao ano de 2007. Esses dados estão disponíveis no seguinte endereço eletrônico: [http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde)

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o Índice de Desenvolvimento Humano parte do pressuposto de que para aferir o avanço de uma população não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana. Além de computar o PIB per capita, depois de corrigi-lo pelo poder de compra da moeda de cada país, o IDH também leva em conta dois outros componentes: a longevidade e a educação. Essas três dimensões têm a mesma importância no índice, que varia de zero a um. Maiores detalhes sobre a metodologia de cálculo do IDH estão disponíveis no ANEXO A.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 A COMPANHIA COCA-COLA

A *The Coca-Cola Company* deve ser considerada uma empresa transnacional porque desenvolve economia de escala, em âmbito mundial, e é sensível às condições locais em cada país em que atua. Seu mercado doméstico é global, visando a realização de seus objetivos sociais gerais. Qualquer decisão da empresa leva em conta a melhoria das condições de competitividade global. Para a Coca-Cola, o mundo inteiro é sua base de mercado e de clientes.

#### 5.1.1 Histórico

Todas as informações apresentadas nesse item foram extraídas do site da filial da *The Coca-Cola Company* no Brasil (COCA-COLA INDÚSTRIAS LTDA, 2009).

A empresa *The Coca-Cola Company* foi estabelecida em 1886, e foi criada por John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta. No princípio, a companhia comercializava um único produto, uma bebida. Sua fórmula consistia em um xarope misturado à água gaseificada para tratamento de dores de cabeça. Frank Robinson, contador de Pemberton, deu o nome à bebida de Coca-Cola, e o escreveu em sua própria caligrafia, que foi mantida - até hoje a logomarca da Coca-Cola é escrita da mesma maneira. Em 1891, John Pemberton vendeu a empresa para Asa Griggs Candler, por cerca de US\$ 2.300,00.

Para tornar o produto conhecido pelo público, Asa Candler distribuiu cupons pelo país valendo um copo de Coca-Cola para incentivar as pessoas a experimentarem o produto e abasteceu os farmacêuticos com relógios, balanças e calendários com a marca Coca-Cola. Até o ano de 1895, Candler já havia construído fábricas em Chicago, Dallas e Los Angeles. Em 1899, Candler vendeu os direitos de exclusividade para engarrafar e comercializar a bebida por US\$ 1,00 aos advogados Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead, pois ele não acreditava no sucesso do engarrafamento do produto. No final do século XIX, a Coca-Cola estava sendo vendida em todos os Estados dos Estados Unidos da América.

Em 1900, existiam apenas dois engarrafadores da Coca-Cola; em 1920, já havia cerca de mil. A família de Robert Woodruff comprou a empresa de Candler em 1918. Na década de 1920, a Coca-Cola deixou de ser popular para ser onipresente, estando à vista e disponível em todo o País.

Woodruff esteve no comando da empresa durante 60 anos. Ele conseguiu conquistar novos mercados utilizando de campanhas inovadoras: a Coca-Cola viajou com a equipe americana para a Olimpíada de Amsterdã em 1928 (a logo da companhia foi estampada em trenós de corridas de cachorro e nas paredes das arenas de touros). Estimulou o desenvolvimento e a distribuição dos produtos através da embalagem *six-pack*, das geladeiras horizontais e também outras inovações. Ao se tornar explícita a preferência das mulheres donas de casa por embalagens *six-pack*, a companhia enviou funcionárias de porta em porta para instalar gratuitamente um abridor de parede com a marca da Coca-Cola.

Em 1941, os Estados Unidos entraram na Segunda Guerra Mundial. A Coca-Cola acompanhou os combatentes, e foi determinado que o refrigerante fosse vendido a US\$ 0,05 para todos os combatentes norte-americanos onde quer que eles estivessem. Durante o conflito, os europeus experimentam a bebida. Quando a guerra acabou, a Coca-Cola já tinha muitos negócios fora dos EUA. Da década de 1940 até 1960, a empresa praticamente dobrou o número de países com operações de engarrafamento.

A partir da década de 1960, o grupo Coca-Cola passou a lançar novos produtos como, por exemplo, o refrigerante do segmento limão Sprite em 1961. A busca da companhia pelo mercado internacional foi concretizada em uma propaganda televisiva de 1971 que mostra um grupo de jovens, de diferentes etnias e partes do mundo, no pico de uma montanha na Itália cantando "*I'd Like to Buy the World a Coke*". Em 1978, a Coca-Cola conseguiu permissão para vender refrigerantes na China, na época, era a única empresa do segmento autorizada.

Em 1981, com o então diretor executivo Roberto C. Goizueta, foi lançada a Diet Coke. No início da década de 1990, a empresa lançou a campanha "*Always Coca-Cola*" e, em seguida, o urso polar apareceu pela primeira vez na propaganda do produto. Na mesma década, a Coca-Cola começou a ser vendida na Alemanha Oriental e retornou à Índia - a Coca-Cola foi líder de vendas no País até 1977, quando políticas governamentais adotadas forçaram a saída do refrigerante do mercado daquele país, uma lei exigiu que a companhia desse 60% do seu controle a uma empresa indiana.

De acordo com Mano (2005), ao longo dos dezesseis anos em que o cubano Goizueta esteve no comando da Coca-Cola, o valor de mercado da empresa saltou de 4

bilhões para 145 bilhões de dólares. Até que, em 1997, ele veio a falecer de câncer no pulmão. A cotação das ações da companhia caiu um terço desde então.

O georgiano Douglas Ivester, diretor financeiro e braço direito de Goizueta na época, o sucedeu. Mas sua liderança foi marcada por uma sequência de crises. Já nos primeiros anos de sua administração houve queda na rentabilidade da empresa e Ivester levou o estigma de mau gestor de crises. Mano (2005) explica que Ivester demorou a reconhecer que os consumidores tendiam a procurar, cada vez mais, bebidas com menos açúcar e carboidratos e o sucesso da Coca-Cola vergou sob o peso da arrogância na sua condução. Sua saída foi forçada pelos conselheiros e acionistas Warren Buffett e Herbert Allen em outubro de 1999.

O sucessor de Ivester, o australiano Douglas Daft, também não logrou êxito na tentativa de reverter os resultados. Logo que assumiu, Daft demitiu 5 200 funcionários, o que custou 800 milhões de dólares à empresa. Daft não teve apoio do conselho na hora de fechar a compra da Quaker, em novembro de 2000. O preço estava acertado em 14 bilhões de dólares. Na última hora, os conselheiros votaram unanimemente contra a aquisição. O negócio acabou nas mãos da arqui-rival PepsiCo, que se antecipou à estratégia de diversificação com o lançamento de produtos mais saudáveis. Em março de 2004, Daft anunciou sua aposentadoria aos 61 anos.

O irlandês Neville Isdell, sucessor de Daft, liderou a companhia de junho de 2004 até julho de 2008. Durante esse período, ele se esforçou para elevar a cotação das ações da empresa.

Desde 2008, a Coca-Cola tem como presidente mundial o novayorkino e filho de diplomata turco Muhtar Kent; que conseguiu enxergar a viabilidade e a necessidade de maiores investimentos em produtos mais saudáveis.

De acordo com o relatório anual da Coca-Cola de 2009, nesse mesmo ano, a empresa registrou ganhos de US \$ 1,60 por ação diluída (um aumento de mais de 20% dos resultados de 2008). A Coca-Cola obteve também um fluxo de caixa livre de US \$ 872 milhões, e um balanço patrimonial de US \$ 1 bilhão. A dívida líquida da companhia foi reduzida para menos de US \$ 8 bilhões no final de 2009. A empresa demonstra no seu relatório anual a expectativa de gerar a disponibilidade de US \$ 3 bilhões nos três próximos anos, que serão utilizados em recompra de ações, redução da dívida, aumento de dividendos, ou possíveis aquisições. Há planos de recompra de US \$ 600 milhões de ações ordinárias até o final de 2010.

Nesse relatório, a Coca-Cola afirma que se depara com alguns obstáculos no mercado devido à rápida mudança das condições econômicas dos consumidores, evoluindo suas preferências, e gerando clientes altamente exigentes. Afirma também que a execução de planos de marketing foi fundamental e possibilitou importantes ganhos de eficácia e eficiência, resultando em progressos significativos no valor integral das marcas da empresa no mercado.

A companhia Coca-Cola é uma empresa de atuação global.<sup>3</sup> E, hoje, está presente em mais de 200 países e trabalha com mais de 500 marcas de bebidas não-alcoólicas.

### 5.1.2 A Coca-Cola no Mundo

A concorrência global vem se intensificando cada dia mais. As empresas estrangeiras expandem-se agressivamente em novos mercados internacionais e os mercados internos, muitas vezes, não conseguem oferecer possibilidades de consumo tão ricas quanto às oferecidas pelas empresas transnacionais.

De acordo com Kotler (1999, p. 207):

As ofertas padronizadas, geralmente, ajudam a empresa a desenvolver uma imagem consistente no mundo inteiro, acarretam custos menores de produção e eliminam a duplicação de esforços em pesquisa e desenvolvimento, propaganda e *design* do produto. Por outro lado, como os consumidores do mundo inteiro diferem em termos de cultura, atitudes e comportamento de compra, e os mercados diferem em termos de condição econômica, competição, exigências legais e ambientação física, as empresas devem procurar responder a essas diferenças adaptando suas ofertas do produto.

A Coca-Cola trabalha com extensão direta do produto, ou seja, o refrigerante é lançado no mercado externo sem nenhuma mudança. É comercializada praticamente a mesma bebida em todo o mundo (o produto tem características padronizadas internacionalmente), são

---

<sup>3</sup> De acordo com Kotler (1999, p. 435), setor global é aquele em que as posições dos concorrentes em certos mercados geográficos ou nacionais são afetadas por suas posições globais gerais. Empresa global é aquela que, operando em mais de um país, obtém vantagens de *marketing* (que não são disponíveis aos concorrentes domésticos) como as vantagens de produção, financeiras e de P&D. A empresa global vê o mundo como um único mercado – minimiza a importância de fronteiras nacionais e levanta capital, materiais e componentes originais, fabricando e mercadizando seus produtos em qualquer lugar onde possam fazer um bom trabalho. [...] Portanto, as empresas globais ganham vantagens planejando, operando, e coordenando suas atividades em uma base mundial.

adotadas propagandas para mercados específicos de uma variedade comum de propagandas destinadas a criar um apelo comum às diferentes culturas. Mas a empresa vende várias outras bebidas criadas especificamente para o gosto dos mercados locais. Os preços e canais de distribuição também variam amplamente de mercado a mercado. No final das contas, o refrigerante Coca-Cola é vendido com quase o mesmo sucesso em todo o mundo.

A forma de atuação da Coca-Cola no mercado internacional é licenciar engarrafadores em todo o mundo, fornecendo-lhes o xarope necessário à fabricação do produto.

Segundo Santos (2001, p. 92):

“A Coca-Cola é um símbolo tão arraigado que as políticas governamentais norte-americanas no tocante ao comércio exterior se confundem com os da própria empresa, além do que, em termos de publicidade, há diferentes tipos de anúncios para cada região, que são culturalmente diferentes entre si: a homogeneização cultural, vista por muitos como um dos mais graves malefícios das transnacionais, é dispensada em nome dos lucros”.

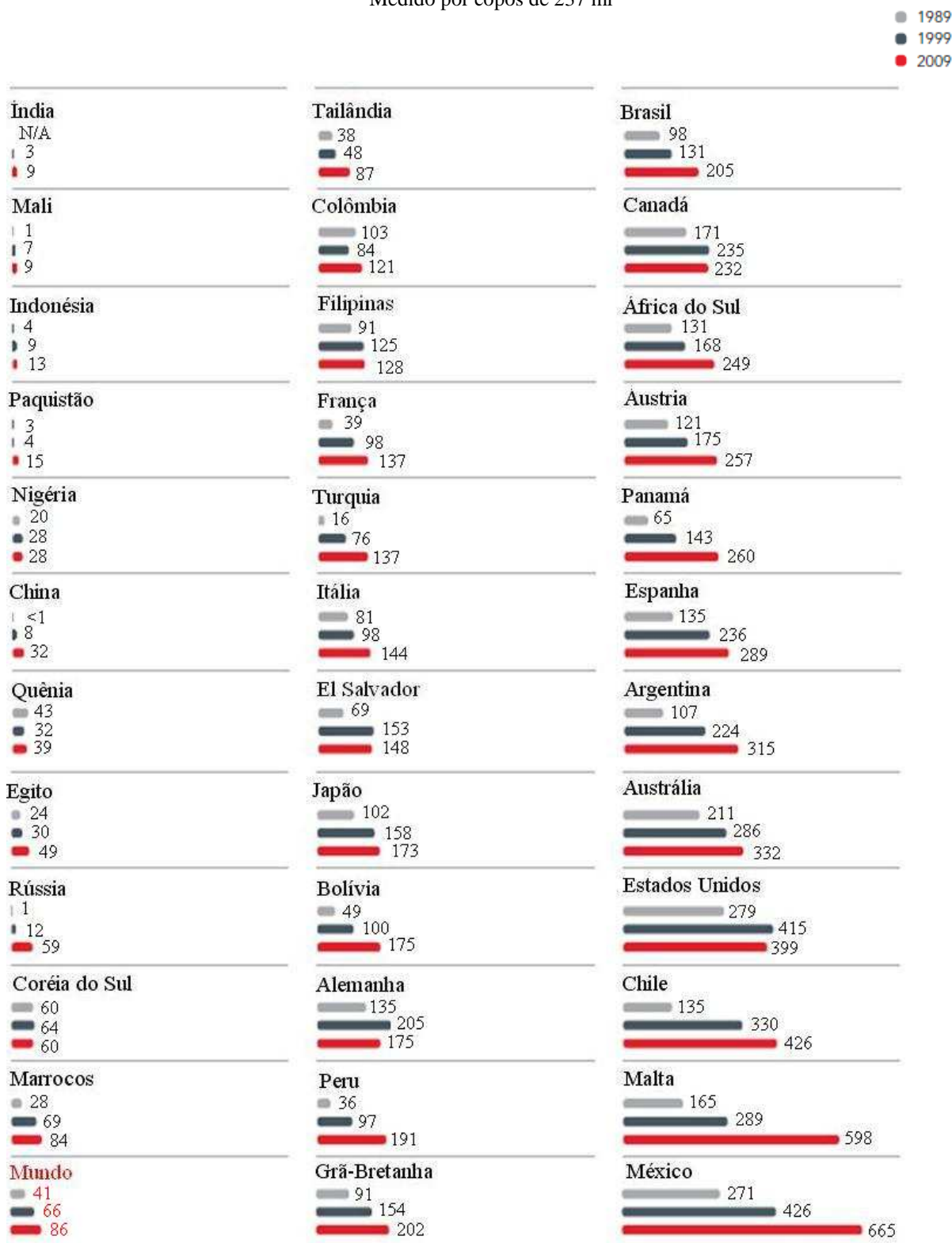
Uma empresa transnacional “deve examinar cuidadosamente o nome de suas marcas e mensagens de propaganda para proteger-se contra erros que comprometam suas vendas, a façam passar por tola ou ofendam os consumidores em mercados internacionais específicos.” (Kotler, 1999, p. 446). Alguns erros clássicos de linguagem envolvem nomes de marcas que, traduzidos para outro idioma, adquirem sentidos destoantes. Quando a Coca-Cola foi vendida pela primeira vez na China, na década de 1920, criou um grupo de caracteres chineses, que, quando pronunciados, soavam como o nome do produto. Mas, na verdade, os caracteres significavam “morda o girino de cera”. Hoje, os caracteres das garrafas da Coca-Cola chinesa significam alguma coisa parecida com “felicidade na boca”. No Japão, o tema da Coca-Cola “Coca-Cola dá vida” (Coke adds life), podia ser traduzido em japonês como “Coca-Cola traz seus ancestrais do mundo dos mortos” (Coke brings your ancestors back from the dead).

Inclusive no Brasil a Coca-Cola enfrentou um obstáculo, houve um problema legal com relação à Diet Coke. Na época, para a lei brasileira, a palavra “diet” implicava qualidades medicinais. Essa lei estabelecia que no rótulo deveria constar o consumo diário recomendado de todos os medicamentos. A empresa precisou de uma aprovação especial para contornar essa restrição.



## GRÁFICO 1: CONSUMO PER CAPITA DE PRODUTOS DA COMPANHIA COCA-COLA\*

\*Medido por copos de 237 ml



Fonte: Relatório anual da Coca-Cola de 2009

O gráfico mostra a evolução do consumo dos produtos da companhia Coca-Cola nas últimas três décadas em trinta e cinco países diferentes (servindo como base de análise os

anos de 1989, 1999 e 2009), sendo possível notar que a empresa começa a ganhar espaço em países em desenvolvimento que possuíam um consumo nulo ou irrisório anteriormente, como, por exemplo, Índia, China, Mali e Rússia. Nota-se também uma queda de consumo nas duas últimas décadas em países desenvolvidos como Canadá e Alemanha. O gráfico faz um balanço do consumo dos produtos da empresa no mundo todo, que cresceu consideravelmente nas últimas décadas. De acordo com esse gráfico, o maior mercado consumidor desses produtos no mundo é o México. Os Estados Unidos ocupam o 4º lugar e o Brasil o 12º lugar. A Coca-Cola está presente em mais de 200 países e é falada em 24 línguas diferentes.

### 5.1.3 A Coca-Cola no Brasil

Todas as informações apresentadas nesse item foram extraídas do site da filial da *The Coca-Cola Company* no Brasil (COCA-COLA INDÚSTRIAS LTDA, 2009).

Durante a II Guerra Mundial a Coca-Cola desembarcou em Recife-PE e em Natal-RN. No início, o refrigerante foi produzido pela Fábrica de Água Mineral Santa Clara, em Recife, até serem instaladas minifábricas naquela cidade e em Natal. Essas minifábricas eram pequenos estabelecimentos com equipamentos básicos para a produção do refrigerante. A primeira grande fábrica brasileira foi instalada no Rio de Janeiro (a capital da época), no bairro de São Cristóvão, o pólo industrial da cidade naquela ocasião.

A primeira filial da Coca-Cola Brasil no país foi aberta em 1943 em São Paulo. Em 1945, a empresa iniciou no país o sistema de franquia e a primeira licenciada a produzir o refrigerante foi a fábrica localizada em Porto Alegre. Em 1947, instalou-se no país a *Liquid Carbonic*, empresa que produzia o CO<sub>2</sub> essencial para a confecção da Coca-Cola, que passou a exercer um controle mais rígido de qualidade. O concentrado vinha dos Estados Unidos e o xarope era produzido no Rio de Janeiro.

No início da década de 1950, surgiu o slogan "Isto faz um bem", que foi tema da Coca-Cola no Brasil durante 14 anos. No final da mesma década, a Coca-Cola já era um sucesso inegável no País.

No início dos anos 60, a companhia lançou a Coca-Cola na garrafa média de 290ml. De 1957 a 1962, houve avanços tecnológicos no Brasil e surgiram então fornecedores de matérias-primas; e o concentrado, até então importado, passou a ser feito no Brasil, no Rio de

Janeiro - em 1990, passou a ser feito em Manaus. Neste mesmo período, várias fábricas foram inauguradas no país. No final da década de 60, já havia mais de vinte fábricas de Coca-Cola no País que abasteciam todo o território nacional.

Durante a década de 1980, foram lançados o refrigerante em lata e o Sprite sabor limão. No final dessa mesma década, o Sistema Coca-Cola já possuía trinta e seis franqueados no País.

No início da década de 90, foram lançadas no mercado as embalagens de dois litros e a de 1,25 litro. Em junho de 90, foi lançada a lata de alumínio 100% reciclável para toda a linha de produtos. Pouco tempo depois, foi lançada a garrafa plástica retornável de 1,5L, o Brasil foi o terceiro país do mundo a adotar essa embalagem (após a Alemanha e a Holanda). Em 1992, a Coca-Cola lançou no Brasil as primeiras máquinas de vender refrigerantes em lata.

Nos anos 2000, a Coca-Cola Brasil dedica-se a ampliar sua linha de produtos oferecidos no mercado brasileiro adquirindo fábricas de águas, sucos, lácteos, etc.

## FIGURA 2: ESCRITÓRIOS E FÁBRICAS DA COCA-COLA NO BRASIL



Fonte: site da filial da *The Coca-Cola Company* no Brasil

A sede da COCA-COLA INDÚSTRIAS LTDA está localizada no Estado do Rio de Janeiro. Os escritórios regionais no Ceará, Distrito Federal, São Paulo e Rio Grande do Sul. A

fábrica de concentrados se encontra no Amazonas. E a fábrica de sucos Minute Maid Mais no Espírito Santo. Os fabricantes autorizados estão espalhados em todo o Brasil, podem ser encontrados nos seguintes Estados: Amazonas, Acre, Rondônia, Pará, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A Coca-Cola atua no País desde 1942, a Divisão Brasil é a quarta maior operação da companhia Coca-Cola no mundo, estando atrás apenas dos Estados Unidos, México e China, respectivamente. As fábricas do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para atender aos consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não-alcoólicas de sete segmentos – águas, chás, refrigerantes, sucos, energéticos, isotônicos e lácteos, com uma linha que soma 42 produtos, entre sabores regulares e versões de baixa caloria.

Atualmente, o Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela Coca-Cola Brasil, 39 fábricas, mais de nove mil veículos (a maior frota privada do país), 16 grupos empresariais independentes, chamados de fabricantes autorizados (atuam em regime de franquia), além da Minute Maid Mais, Leão Junior e Del Valle, que elaboram o produto final em suas 43 unidades industriais e o distribuem nos pontos de venda espalhados em todo o território nacional. Além de gerar cerca de 38 mil empregos diretos e mais de 300 mil empregos indiretos. Nos últimos cinco anos, a companhia Coca-Cola investiu três bilhões de dólares americanos no Brasil (foram criados cerca de dois mil postos de trabalho direto), e está previsto para que nos próximos cinco anos sejam investidos mais seis bilhões de dólares americanos para aumentar a operação.

## 5.2 ESTRATÉGIAS DA COCA-COLA

A missão da companhia Coca-Cola é focada em comercializar seus produtos em todo o mundo; inspirar momentos de otimismo, através de suas marcas e ações; criar valor para seus produtos e fazer a diferença onde estiver presente, de maneira a chamar a atenção de

seus consumidores. A empresa está engajada no esforço de superar as crescentes expectativas da sociedade globalizada em relação às corporações.

Segundo a *The Coca-Cola Company*, o seu crescimento depende diretamente do desenvolvimento da sociedade em toda sua totalidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Para isso, sua visão está fundamentada nos seguintes tópicos: ser uma empresa socialmente responsável; inspirar seus funcionários para que eles gerem os melhores resultados; formar uma rede global de parceiros e construir relacionamentos leais; dispor de um portfólio de marcas de bebidas que antecipe e satisfaça as necessidades das pessoas e, finalmente, maximizar o retorno dos acionistas sem perder de vista suas responsabilidades locais e globais.

A Coca-Cola, seus colaboradores e fabricantes têm seus valores comprometidos com o desempenho de suas funções de acordo com padrões morais, éticos e jurídicos, previstos no Código de Conduta da empresa. A companhia também transmite aos fornecedores suas expectativas em relação à responsabilidade empresarial e à maneira como esta se reflete no relacionamento com a comunidade. Em seus princípios de conduta para fornecedores, destacam-se: a condenação do trabalho infantil e escravo; sustentação às práticas ambientais, de maneira a preservar e proteger o meio ambiente e apoio à saúde e segurança dos empregados.

Boa parte do que a *The Coca-Cola Company* faz hoje diz respeito à sua visão de futuro, tanto do mercado onde atua como dela mesma. Espera-se que até a próxima década o mundo inteiro experimente significativas mudanças sociais e econômicas, por isso a empresa pretende aumentar consideravelmente seus investimentos nos mercados dos países em desenvolvimento e conquistar novos espaços nos mercados de países desenvolvidos até 2020.

A transnacional Coca-Cola tem sua história marcada por suas estratégias de competitividade. Suas propagandas, por exemplo, sempre acompanharam cada mudança que houve na sociedade.

De acordo com Taylor (2002), quando a Coca-Cola começou a ser vendida em garrafas, a maioria dos refrigerantes era engarrafada em garrafas de vidro, e acabava sendo excessivamente exposta ao sol e ao calor. Esses refrigerantes sofriam ainda manuseio e processo de distribuição e venda trabalhosos, e, muitas vezes, havia alteração no seu sabor. Porém, o sabor da Coca-Cola manteve-se inalterado. As bebidas concorrentes (tanto as menos gaseificadas, quanto as não gaseificadas), sofriam frequentemente a ação de bactérias e leveduras, e, conseqüente, havia uma deterioração de sua qualidade. A Coca-Cola se utilizou do alto grau de gaseificação para se proteger da ação bacteriológica do produto. A cor escura

das colas protegia o sabor das bebidas dos efeitos da luz solar, livrando-as de efeitos físico-químicos que estragavam os refrigerantes de outros sabores. “Assim, o único produto que cumpria a promessa de um sabor sempre igual virou um paradigma de qualidade” (Taylor, 2002).

Dentre os vários novos sabores lançados, o mais novo sucesso do grupo é a Coca-Cola Zero, que possui uma fórmula com uma combinação de adoçantes que não deixa o gosto residual das versões diet e light - palavras as quais foram suprimidas na Coca Zero - tradicionais. As latas da Zero (com mesmo nome em todo o mundo), de cor preta e tipologia mais moderna, lembram as das bebidas energéticas. A Coca-Cola criou ainda um novo tipo de garrafa plástica, mais estreita, o que permite que seja carregada com mais facilidade. É aí onde se encontra o sucesso do novo refrigerante da empresa: a união de produto e imagem desejados pelos consumidores. Apenas nos Estados Unidos, no período de lançamento da Coca Zero em 2007, a companhia investiu mais de 30 milhões de dólares em publicidade do produto, focada principalmente em internet e ações de marketing.

A transnacional procura manter a Coca-Cola e os demais refrigerantes principais do sistema com preço competitivo sem sacrifício da qualidade. Dedicase a disponibilizar o produto em ótimas condições de consumo: gelado, pronto para ser bebido, em embalagem atrativa e conveniente. Seus principais canais de vendas são os auto-serviços, mercearias, minimercados, padarias, bares, lanchonetes e cinemas. A empresa investe em equipamentos especializados, tais como: geladeiras com porta de vidro, máquinas de venda, entre outros. O foco da Coca-Cola é poder sempre fornecer a bebida gelada que possa ser comprada em quase qualquer lugar.

Mas, de acordo com Kotler (1999), em 1985 a Coca-Cola cometeu um grave erro de *marketing* ao substituir a Coca-Cola tradicional pela New Coke, um pouco mais doce e suave. Pois, segundo ele, a pesquisa de mercado foi realizada de forma equivocada. “Buscou-se apenas a reação dos consumidores ao novo sabor, mas não se cogitou dos seus sentimentos diante da idéia de abandonarem a antiga Coca e substituírem-na por uma nova versão. Não foram levados em conta os dados intangíveis – o nome, a história, a embalagem, a herança cultural e a imagem do refrigerante.” (Kotler, 1999, p. 79). Em consequência de inúmeras reclamações, três meses depois, a antiga Coca-Cola voltou com o nome de Coke Classic, ou, ainda, Coca-Cola Classic.

De acordo com Pavlova (2007), atualmente, 70% dos quase 200 bilhões de litros de refrigerantes consumidos anualmente no mundo saem das fábricas da Coca-Cola e da PepsiCo. Mas por todo o mundo, em face à ideia de vida mais saudável dos consumidores, os

refrigerantes têm perdido mercado para bebidas como chás industrializados, água aromatizada e sucos. Juntos, sucos, chás e águas com sabor não chegam à metade desse total de refrigerantes; mas têm apresentado crescimento considerável, que chega a 15% anuais. Ainda de acordo com Pavlova, os fabricantes de refrigerantes têm sofrido forte pressão para inovar, diversificar seus produtos e garantir suas margens de venda. Em resposta, a Coca-Cola comprou em 2007 por 4,1 bilhões de dólares a *Energy Brands*, fabricante de águas enriquecidas com vitaminas, para reforçar sua posição nesse mercado estratégico. De acordo com Taylor (2002), o objetivo da Coca-Cola é maximizar a participação no consumo líquido e a estratégia utilizada é a de ser fornecedor universal de todos os produtos que o ponto de venda precisar para atender a sua freguesia.

Costa (2007), afirma que a Pepsi comprou uma pequena indústria de bebidas, a Ardea Beverage, criadora da Nutrisoda, linha de refrigerantes que teriam a capacidade de aumentar a concentração e a imunidade e combater o estresse.

Todas as informações a seguir nesse item foram retiradas do relatório anual de 2009 da *The Coca-Cola Company*.

O mundo está mudando no sentido de que consumidores vêm, cada vez mais, adotando hábitos mais saudáveis e desenvolvendo uma maior conscientização ambiental. Para garantir o crescimento sustentável e de qualidade dos negócios nos próximos dez anos, a companhia Coca-Cola está focando sua atenção nessas tendências e forças que estão moldando a indústria – a previsão é que esse crescimento seja ainda maior no futuro. Esse crescimento se dará através da ciência por parte da empresa do que os consumidores querem beber e como eles querem interagir com suas marcas. A maneira como os consumidores gastam o seu tempo, os meios de comunicação e as formas de consumo mudaram rapidamente ao longo dos últimos dez anos e essas mudanças ainda ganharão maiores proporções.

Uma medida importante do potencial de crescimento da Coca-Cola é o consumo per capita - número médio de bebidas que as pessoas consomem cada ano em um determinado mercado. Em um mundo com mais pessoas com mais renda disponível, a empresa trabalha para aumentar o consumo de bebidas em cada mercado. Isto implica a criação de novos produtos e tamanhos de embalagens para os consumidores de todas as idades para encontrar novas formas de contato com os consumidores atuais e novos.

A estratégia de crescimento da companhia nos mercados desenvolvidos é maximizar o valor e o lucro. Seus esforços são, principalmente, para aumentar o número de marcas e produtos nesses mercados, oferecendo mais opções de consumo, de forma que os consumidores continuarão a comprar os produtos da Coca-Cola. A demografia dos mercados

desenvolvidos não vai crescer tão rapidamente como outros mercados na próxima década, por isso, atualmente, a companhia está trabalhando para encontrar formas de acelerar as vendas e crescimento sustentáveis de lucro. Além disso, a base de consumidores em muitos dos mercados desenvolvidos será de pessoas mais velhas, o que afeta os requisitos de gostos e as necessidades por bebidas. Para crescer nesses mercados, serão reforçados os benefícios e o valor que os produtos com adição de vitaminas e nutrientes e os de baixa ou nenhuma caloria trazem para os consumidores. Também será abordada a questão da sustentabilidade através dos produtos e embalagens.

Nos mercados em desenvolvimento, a Coca-Cola está concentrada no crescimento do consumo anual de produtos de suas bebidas, trabalhando em parceria com os engarrafadores para estabelecer novos relacionamentos com clientes e aumentar os já existentes - de vendedores ambulantes aos de grande escala -, aumentando a capacidade da rede de distribuição. Ao se criar mais pontos de venda, é possível aumentar o número de produtos disponíveis para consumo, mas essa expansão ocorre seletivamente, de acordo com a evolução da demanda dos consumidores. É também reforçada a comercialização nessas regiões através de propagandas e cartazes em áreas de alto tráfego.

O investimento em mercados emergentes é uma estratégia de longo prazo. No entanto, há previsão de que, durante a próxima década, 70% do crescimento da população mundial esteja em mercados emergentes, bem como o montante de dinheiro disponível para os consumidores desses mercados será o dobro. Com base nestas projeções, a Coca-Cola aumentará substancialmente seus investimentos nos mercados emergentes até 2020, tornando o desempenho nesses mercados fundamental para sucesso continuado da empresa.

A Coca-Cola entra em um novo mercado com um número muito limitado de marcas e tamanhos de embalagens e, quando a economia do país cresce, o mesmo acontece com os negócios da empresa no local. Em 2009, a companhia fez investimentos significativos em inovação, trazendo produtos novos para o mercado de bebidas em todas as categorias.

A Coca-Cola é a maior companhia de bebidas do mundo, ela possui mais de 500 marcas e mais de 3.300 produtos. Hoje, a empresa trabalha com bebidas de baixa ou nenhuma caloria e possui uma vasta gama de bebidas gaseificadas, sucos, bebidas energéticas, chás, cafés, águas vitaminadas, bebidas esportivas, laticínios e bebidas à base de soja. A companhia está comprometida em oferecer uma bebida para cada estilo, fase da vida e ocasião. A preocupação da empresa, além do que os consumidores querem hoje, é antecipar o que irão querer amanhã; de maneira que possa atendê-los rapidamente e com produtos e embalagens mais ecológicos.



Mas, mesmo com toda a variedade de produtos que a companhia oferece, a marca Coca-Cola continua a ser vital para o seu crescimento. A Coca-Cola é o único produto vendido em todos os mercados onde a empresa opera.

Espera-se um forte crescimento da riqueza pessoal dos indivíduos ao longo dos próximos dez anos em quase todos os mercados onde a empresa atua globalmente (inclusive com crescimento significativo nos países em desenvolvimento). A expectativa é de que a Coca-Cola consiga, através de suas estratégias para o futuro, captar uma parcela desse crescimento.

Até 2020, acredita-se que o mundo irá experimentar significativas mudanças sociais e econômicas, a partir de um aumento populacional nas áreas urbanas e mais de um bilhão de pessoas que entrarão na classe média. Estas tendências indicam que haverá mais pessoas com mais renda disponível, isso irá influenciar positivamente a oportunidade e crescimento para a indústria de bebidas em todas as regiões e suas categorias de produtos.

Segundo o atual presidente mundial da Coca-Cola, Muhtar Kent, a companhia possui o maior sistema de distribuição de mercadorias do mundo. São utilizados 500 mil caminhões por semana para entregar seus produtos a 20 milhões de clientes (lojas e varejistas). A empresa estabeleceu metas claras sobre a emissão de carbono na atmosfera: os negócios aumentarão, mas a emissão de gases poluentes supostamente não. Serão adotados veículos híbridos, reduzindo a emissão de carbono pelo uso da tecnologia na distribuição (a empresa possui a maior frota de veículos pesados híbridos dos Estados Unidos). Há no mundo dez milhões de refrigeradores distribuídos pertencentes à companhia e, em resposta a isso, passaram a ser usados gases de baixo impacto ambiental no equipamento de refrigeração, são adotados sistemas de energia eficientes que reduzem o consumo de energia dos refrigeradores de 30% a 40%.

A empresa utiliza cerca de 300 bilhões de litros de água por ano em todo o mundo em suas fábricas. Hoje, o Sistema Coca-Cola Brasil utiliza 2,08 litros de água para cada litro de bebida produzido. De acordo com Muhtar Kent, a previsão é de que em 2020 o consumo global de água da empresa seja de 500 ou 600 bilhões de litros. Mas a pretensão da companhia é de que até 2020 esse consumo seja neutro. Segundo Muhtar Kent, cada litro de água consumido pela empresa será devolvido à natureza através das seguintes iniciativas: redução de consumo (nos últimos cinco anos, foram reduzidos 20% no mundo todo), reciclagem da água e reabastecimento (projetos de coleta de água da chuva para armazenamento e posterior utilização - a média de captação de água da chuva em nove fabricantes do Sistema Coca-Cola Brasil é de 2,3% do total da água utilizada por essas

fábricas). Além disso, a Coca-Cola Brasil investe em tecnologias de embalagens que utilizam menos matéria-prima sem perder a segurança e a qualidade.

Recentemente, foi inaugurada em Curitiba a fábrica “verde” da Matte Leão que recebeu a certificação LEED (consiste num protocolo de avaliação e certificação de edificações sustentáveis conhecido e aceito internacionalmente. No Brasil, é conhecido como “Selo Verde”), a qual consome menos água e menos energia do que uma fábrica normal, pois coleta água da natureza.

A companhia Coca-Cola participa de vários projetos referentes à preservação da água, sustentabilidade, conscientização sobre mudanças climáticas e proteção de espécies em risco (como os ursos polares). A companhia faz parte de um movimento junto a outras grandes empresas, governos e ONGs para reduzir a emissão de gases que influenciam as mudanças climáticas. Além disso, patrocina a WWF.

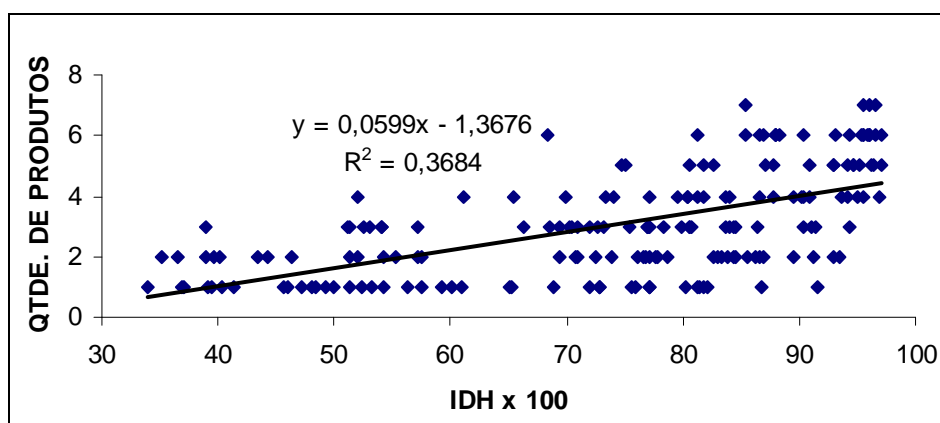
Todas essas ações no campo da distribuição, da refrigeração, do consumo de água e da reciclagem são as plataformas para a sustentabilidade da Coca-Cola e mais uma estratégia para legitimar suas ações e alcançar maior aceitabilidade do público em geral.

### 5.3 VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE

Nesta pesquisa, ao ser calculado o coeficiente de correlação de Pearson entre o *mix* de produtos da Coca-Cola com o Índice de Desenvolvimento Humano dos países, obteve-se uma correlação positiva. O grau de correlação foi igual a 0,61, o que significa que há uma forte correlação entre o *mix* de produtos oferecidos pela Coca-Cola com e o IDH de cada país em que são comercializados. Após organizados os dados, foi possível notar que em países de desenvolvimento humano elevado, a empresa chega a comercializar sete categorias diferentes de produtos. Já nos países de desenvolvimento humano baixo, geralmente, é comercializada apenas a categoria de bebidas gaseificadas, ou seja, refrigerantes. De acordo com o resultado obtido, quanto mais alto o IDH, maior o peso quantitativo da variedade de produtos, ou seja, quanto mais elevado o nível de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países, maior será o número de produtos que a companhia Coca-Cola disponibiliza nesses mercados. A tabela completa contendo os dados do IDH dos países e do número de categorias de produtos vendidos pela Coca-Cola em cada um deles está disponível no APÊNDICE A.

O gráfico a seguir permite a análise numérica dos dados através do cálculo do grau de correlação entre as variáveis, que teve como resultado 0,61. A ascensão da reta infere que quando o IDH aumenta, o número de categorias de produtos também aumenta, ou seja, há uma forte correlação positiva entre a variável independente e a variável dependente.

**GRÁFICO 2: CORRELAÇÃO ENTRE IDH E QUANTIDADE DE PRODUTOS OFERECIDOS PELA *THE COCA-COLA COMPANY***



Elaborado pela própria autora

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo verificar o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam. Partiu-se do pressuposto de que haveria uma relação positiva entre a variedade de categorias de produtos dessas empresas e o nível de desenvolvimento dos mercados nos países onde ofertam seus produtos e serviços.

Como indicador do nível de desenvolvimento dos países foi usado o Índice de Desenvolvimento Humano, que está ligado aos níveis de riqueza, longevidade e educação de uma população. O *mix* de produtos corresponde à variedade de categorias de produtos que uma empresa disponibiliza em um mercado. Para verificar o grau de associação entre essas duas variáveis – desenvolvimento e *mix* de produtos – foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson.

Para obter uma visão mais pragmática na pesquisa, foi adotado o estudo de caso da *The Coca-Cola Company*, sendo possível notar o essencial papel desempenhado por suas estratégias de *marketing* no processo da aderência da empresa em mercados específicos de cada país e nas táticas de manutenção em mercados já conquistados; a fim de facilitar sua inserção global.

Com o advento do novo século, há certas mudanças importantes no mercado mundial: os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços que comprem; seus desejos não envolvem apenas satisfazer necessidades básicas (como, por exemplo, comer e beber), mas eles também estão preocupados com os benefícios ou malefícios que um produto pode causar em seus organismos. Os consumidores estão também preocupados com os métodos de produção e suas possíveis consequências sobre o meio ambiente; há também uma diminuição evidente da disposição de pagar um valor maior por produtos ou serviços que não ofereçam qualidade claramente superior e a concorrência está se tornando cada vez mais intensa e, notoriamente, global.

Para que uma estratégia seja considerada bem-sucedida, ela deve combinar um movimento de ataque e defesa para conseguir alcançar uma posição mais forte no mercado escolhido. Essa estratégia consiste na combinação das atividades de uma empresa no ambiente em que ela opera com as capacidades de seus próprios recursos. A atividade nesse ambiente é

frequentemente determinada pelos desejos e necessidades dos consumidores. O gerenciamento do *marketing* tem um desempenho cada vez mais importante no desenvolvimento da estratégia geral.

A companhia Coca-Cola se utiliza do Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar para atender as novas demandas que surgem no mercado. Esse instituto é responsável, entre outras coisas, pela pesquisa e avaliação das tendências de consumo e os ingredientes emergentes. Suas pesquisas cobrem uma ampla variedade de temas da área de nutrição relacionados a bebidas. São eles: hidratação, gerenciamento de peso, fortificação, ingredientes funcionais e o potencial para proporcionar o benefício natural das frutas e verduras através das bebidas. A principal função do instituto é formar a base para o desenvolvimento de novas bebidas, buscando satisfazer as necessidades nutricionais e de bem-estar dos consumidores.

A Coca-Cola está presente em mais de 200 países e é falada em 24 línguas diferentes. Com os mais variados níveis de educação e riqueza, as preferências de consumo das populações de cada país mudam muito, de forma que se torna necessário adotar uma estratégia de *marketing* para fornecimento de produtos diferente para cada país. As preocupações com saúde, longevidade e meio ambiente vêm crescendo cada vez mais, principalmente entre os países ricos e desenvolvidos. Para acompanhar essa mudança, a companhia Coca-Cola trabalha com alternativas de produção menos degradantes para a natureza e disponibiliza para esses mercados uma maior multiplicidade de produtos que inclui, além dos refrigerantes, sucos, bebidas energéticas, chás, cafés, águas vitaminadas, bebidas esportivas, laticínios e bebidas à base de soja. Nos países em desenvolvimento, a variedade de produtos acompanha a evolução da sociedade, de forma que quanto maior o Índice de Desenvolvimento Humano do país, maior será o número de produtos oferecidos pela Coca-Cola nesse mercado. Ressalte-se que tanto o mercado dos países desenvolvidos quanto o mercado dos países em desenvolvimento são de fundamental importância para a empresa obter receita satisfatória e ainda conseguir alcançar metas predeterminadas.

Após serem correlacionados os dados (IDH e *mix* de produtos), obteve-se uma correlação positiva. Nos países de desenvolvimento humano elevado, a empresa chega a comercializar sete categorias diferentes de produtos. Já nos países de desenvolvimento humano baixo, geralmente, são comercializados apenas refrigerantes. De acordo com o resultado obtido, quanto mais elevado o nível de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países, maior será o peso quantitativo da variedade de produtos que a companhia Coca-Cola disponibiliza nesses mercados.

Isto permite concluir que para responder aos novos desafios das mudanças do padrão de consumo mundial, a *The Coca-Cola Company* adota o processo de diversificação de categorias de produtos mais saudáveis com produção ambientalmente adequada como estratégia de *marketing* para atender essas novas demandas que surgem, já que o homem tem desejos quase ilimitados e possui recursos limitados. Portanto, ele escolhe produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pela quantia de dinheiro despendida. Assim sendo, é importante ressaltar que a Coca-Cola é hoje a marca mais valiosa do mundo; a marca é o compromisso do vendedor de oferecer, de forma segura, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos consumidores, pois as melhores marcas significam, em geral, garantia de qualidade.

Em outras palavras, no que tange à identificação da relação entre o Índice de Desenvolvimento Humano dos países e o *mix* de produtos da companhia Coca-Cola, objeto de estudo da presente pesquisa, foi possível identificar que de fato há uma forte correlação entre o IDH dos países de atuação da empresa e o número de categorias de produtos comercializadas pela Coca-Cola em cada um deles.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO ALCÓOLICAS. *[Refrigerante]*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.abir.org.br/article.php3?id\\_article=225&var\\_recherche=fred](http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=225&var_recherche=fred)>. Acesso em: mar. de 2010.

BENAYON, Adriano. *Globalização versus desenvolvimento*. Brasília: LGE, 1998.

COCA-COLA BRASIL. *[Instituto de Bebidas]*. Disponível em: <[http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=6&secao=41&conteudo=123&qtd\\_conteudos=>](http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=6&secao=41&conteudo=123&qtd_conteudos=>)>. Acesso em: mai. de 2010.

COCA-COLA BRASIL. *[Nossa Missão]*. Disponível em: <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=1&secao=7&conteudo=47>>. Acesso em: mai. de 2010.

COCA-COLA BRASIL. *[Nosso Compromisso]*. Disponível em: <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=1&secao=7&conteudo=29>>. Acesso em: mai. de 2010.

COCA-COLA BRASIL. *[Nosso Modelo de Atuação]*. Disponível em: <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=1&secao=7&conteudo=117>>. Acesso em: mai. de 2010.

COCA-COLA BRASIL. *[The Coca-Cola Company]*. Disponível em: <[http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=0&qtd\\_conteudos=0](http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=0&qtd_conteudos=0)>. Acesso em: nov. de 2009.

COCA-COLA ENTERPRISES. *[Increasing Returns]*. Disponível em: <[http://www.cce2009annualreport.com/increasing\\_returns.php](http://www.cce2009annualreport.com/increasing_returns.php)>. Acesso em: mar. de 2010.

COCA-COLA ENTERPRISES. *[Letter to Shareholders]*. Disponível em: <[http://www.cce2009annualreport.com/letter\\_to\\_shareholders.php](http://www.cce2009annualreport.com/letter_to_shareholders.php)>. Acesso em: mar. de 2010.

COSTA, Melina. Muito mais que comida. *Portal Exame*. Jan. 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0885/marketing/m0121267.html>> Acesso em: abr. de 2010.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FINANCIAL TIMES. *Dominando os mercados globais*. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

FORTUNE. *[Global 500]*.

Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list)>. Acesso em: set. de 2009.

History of Coca-Cola Trademarks. Jeff Martin. Illinois: 1999. Documentário.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUMAN DEVELOPMENT REPORT. *[Media Centre]*.

Disponível em: <[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_20072008\\_PT\\_technical.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_PT_technical.pdf)>. Acesso em: mai. 2010.

INTERBRAND. *[Best global brands]*.

Disponível em: <[http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)>. Acesso em: nov. de 2009.

KENT, Muhtar. *Presidente mundial da Coca-Cola inaugura nova fábrica no Brasil*. Globo News, nov. de 2009. Disponível em: <<http://globonews.globo.com/Jornalismo/GN/0,,MUL1377787-17665-310,00.html>>.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANO, Cristiane. A verdadeira história da Coca-Cola. *Portal Exame*. Abr. 2005.

Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0840/internacional/m0054771.html>> Acesso em: abr. de 2010.



PAVLOVA, Adriana. O trunfo da Coca-Cola. *Portal Exame*. Mai. 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0894/marketing/m0130033.html>> Acesso em: nov. de 2009.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.

PNUD. *[Atlas]*. Disponível em: <[www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo\\_IDH.doc](http://www.pnud.org.br/atlas/PR/Calculo_IDH.doc)> Acesso em: mai. de 2010.

PNUD. *[Desenvolvimento Humano e IDH]*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/idh/>> Acesso em: abr. de 2010.

PNUD. *[Pobreza e Desigualdade]*. Bancoc, 2009. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde)> Acesso em: abr. de 2010.

SANTOS, Barbara Mourão dos. A empresa transnacional e a regulamentação dos investimentos estrangeiros: uma perspectiva jurídica e histórica. In: BUENO, Roberto (Org.). *Os limites da liberdade: estudos jurídicos e sociológicos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. p. 73-100.

TAYLOR, Guillermo A. *Estratégias de Competição na Indústria de Bebidas*. Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/artigos/lerArtigo.asp?lngIdArtigo=1200&pagina=1>>. Acesso em: nov. de 2009.

THE COCA-COLA COMPANY. *[Product Descriptions]*. Disponível em: <<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>> Acesso em: abr. de 2010.

VIEIRA, Dorival T.; CAMARGO, Lenita C. *Multinacionais no Brasil: diagnóstico e prognóstico*. São Paulo: Saraiva, 1976.

WENDT, Henry. Empresas Transnacionais: a empresa global passou à vanguarda econômica, liderando o avanço rumo à interdependência. *Diálogo*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 36-38, jul/set, 1994.

WORLD INVESTMENT REPORT. *Transnational Corporations, market structure and competition policy*. United Nations, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, George S. *Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo: SENAC, 1996.

**APÊNDICE A – TABELA DO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E MIX DE PRODUTOS DA COCA-COLA**

**TABELA 1: IDH E MIX DE PRODUTOS DA COCA-COLA<sup>4</sup>**

	País	IDH Dado de 2007	Categorias comercializadas (sim/não)							
			Total de categorias	Energético	Suco	Refrig.	Esportivo	Chá/Café	Água	Outro
1	Noruega	0,971	5	1	0	1	1	1	1	0
2	Austrália	0,970	6	1	1	1	1	1	1	0
3	Islândia	0,969	4	1	0	1	1	0	1	0
4	Canadá	0,966	7	1	1	1	1	1	1	1
5	Rep. da Irlanda	0,965	6	1	1	1	1	1	0	1
6	Países Baixos	0,964	5	0	1	1	1	1	1	0
7	Suécia	0,963	5	1	0	1	1	1	1	0
8	França	0,961	6	1	1	1	1	1	1	0
9	Suíça	0,960	6	1	1	1	1	1	1	0
10	Japão	0,960	7	1	1	1	1	1	1	1
11	Luxemburgo	0,960	6	1	1	1	1	1	1	0
12	Finlândia	0,959	6	0	0	1	1	1	1	0
13	Estados Unidos	0,956	7	1	1	1	1	1	1	1
14	Áustria	0,955	4	0	1	1	1	1	0	0
15	Espanha	0,955	6	1	1	1	1	1	1	0
16	Dinamarca	0,955	6	1	0	1	1	1	1	0
17	Bélgica	0,953	6	1	1	1	1	1	1	0
18	Itália	0,951	5	1	1	1	1	1	0	0
19	Nova Zelândia	0,950	4	1	1	1	1	0	0	0
20	Reino Unido	0,947	5	1	1	1	1	0	1	0
21	Alemanha	0,947	5	0	1	1	1	1	1	0
22	Singapura	0,944	3	0	1	1	0	1	0	0
23	Hong Kong	0,944	6	0	1	1	1	1	1	1
24	Coréia do Sul	0,937	4	0	1	1	1	1	0	0
25	Grécia	0,942	4	1	0	1	1	1	0	0
26	Porto Rico*	0,942	5	1	0	1	1	1	1	0
27	Israel	0,935	2	0	0	1	0	1	0	0
28	Taiwan*	0,932	6	0	1	1	1	1	1	1
29	Eslovênia	0,929	5	1	1	1	1	1	0	0
30	Martinica*	0,929	2	0	0	1	0	1	0	0
31	Irlanda do Norte	0,929	5	1	1	1	1	1	0	0
32	Kuwait	0,916	1	0	0	1	0	0	0	0
33	Chipre	0,914	3	0	0	1	1	1	0	0
34	Guadalupe*	0,912	2	0	0	1	0	1	0	0
35	Qatar	0,910	3	1	0	1	0	1	0	0
36	Portugal	0,909	4	1	0	1	1	1	0	0
37	Macau*	0,909	5	0	1	1	0	1	1	1
38	Emirados Árabes Unidos	0,903	4	1	0	1	1	1	0	0
39	República Tcheca	0,903	6	1	1	1	1	1	1	0
40	Barbados	0,903	3	0	0	1	1	0	1	0

<sup>4</sup>Não foi obtido nesta pesquisa o IDH de Bermuda, Cisjordânia, Curaçao, Guam, Ilhas Virgens Americanas, Ilhas Virgens Britânicas, Ilhas Caiman, Ilhas Marianas, Ilhas Turcas e Caicos, Mayotte, Montserrat, Samoa Americana, Santa Helena e São Martinho, regiões em que a Coca-Cola também está presente.

41	Malta	0,902	4	1	0	1	1	1	0	0
42	Bahrein	0,895	4	1	0	1	0	1	0	1
43	Aruba*	0,895	2	0	0	1	0	1	0	0
44	Estônia	0,883	6	1	1	1	1	1	1	0
45	Polônia	0,880	6	1	1	1	1	1	1	0
46	Eslováquia	0,880	6	1	1	1	1	1	1	0
47	Hungria	0,879	6	1	1	1	1	1	0	1
48	Chile	0,878	5	0	1	1	1	1	1	0
49	Nova Caledônia*	0,878	4	0	0	1	1	1	1	0
50	Croácia	0,871	5	1	1	1	1	1	0	0
51	Lituânia	0,870	6	1	1	1	1	1	1	0
52	Reunião*	0,870	2	0	0	1	0	1	0	0
53	Antígua e Barbuda	0,868	1	0	0	1	0	0	0	0
54	Letônia	0,866	6	1	1	1	1	1	1	0
55	Argentina	0,866	4	0	1	1	1	0	1	0
56	Uruguai	0,865	2	0	0	1	0	0	1	0
57	Polinésia Francesa*	0,864	3	0	1	1	1	0	0	0
58	Guiana Francesa*	0,862	2	0	0	1	0	1	0	0
59	Bahamas	0,856	2	0	0	1	0	0	1	0
60	México	0,854	7	1	1	1	1	1	1	1
61	Costa Rica	0,854	6	1	1	1	1	1	1	0
62	Omã	0,846	3	1	0	1	0	1	0	0
63	Seychelles	0,845	2	0	0	1	0	0	1	0
64	Venezuela	0,844	3	0	0	1	1	1	0	0
65	Arábia Saudita	0,843	2	0	0	1	0	1	0	0
66	Panamá	0,840	3	1	1	1	0	0	0	0
67	Bulgária	0,840	4	1	1	1	0	1	0	0
68	São Cristóvão e Nevis	0,838	2	0	1	1	0	0	0	0
69	Romênia	0,837	4	1	1	1	0	1	0	0
70	Trinidad e Tobago	0,837	3	0	0	1	1	0	1	0
71	Montenegro	0,834	2	1	0	1	0	0	0	0
72	Malásia	0,829	2	0	0	1	0	1	0	0
73	Sérvia	0,826	2	1	0	1	0	0	0	0
74	Bielorrússia	0,826	5	1	0	1	1	1	1	0
75	Santa Lúcia	0,821	1	0	0	1	0	0	0	0
76	Albânia	0,818	1	0	0	1	0	0	0	0
77	Rússia	0,817	5	1	0	1	1	1	1	0
78	Macedônia	0,817	4	1	0	1	0	1	1	0
79	Dominica	0,814	1	0	0	1	0	0	0	0
80	Granada	0,813	1	0	0	1	0	0	0	0
81	Brasil	0,813	6	1	1	1	1	1	1	0
82	Bósnia e Herzegovina	0,812	4	1	1	1	0	1	0	0
83	Colômbia	0,807	3	0	0	1	1	0	1	0
84	Peru	0,806	3	0	0	1	1	0	1	0
85	Turquia	0,806	5	1	1	1	1	1	0	0
86	Equador	0,806	3	0	0	1	1	0	1	0
87	Maurícia	0,804	4	0	1	1	0	1	1	0
88	Cazaquistão	0,804	4	0	1	1	0	1	1	0
89	Líbano	0,803	1	0	0	1	0	0	0	0
90	Armênia	0,798	3	0	0	1	0	1	1	0
91	Ucrânia	0,796	4	1	0	1	0	1	1	0
92	Azerbaijão	0,787	2	0	0	1	0	0	1	0
93	Tailândia	0,783	3	0	0	1	0	1	0	1
94	Geórgia	0,778	2	0	0	1	0	0	1	0

95	Repúb. Dominicana	0,777	2	0	0	1	0	0	1	0
96	São Vicente e Granada	0,772	1	0	0	1	0	0	0	0
97	China	0,772	4	0	1	1	0	1	1	0
98	Belize	0,772	1	0	0	1	0	0	0	0
99	Samoa	0,771	2	0	0	1	1	0	0	0
100	Maldivas	0,771	3	1	0	1	0	0	1	0
101	Jordânia	0,770	3	1	1	1	0	0	0	0
102	Suriname	0,769	3	0	0	1	1	0	1	0
103	Tunísia	0,769	3	1	0	1	0	0	1	0
104	Tonga	0,768	2	0	1	1	0	0	0	0
105	Jamaica	0,766	2	0	1	1	0	0	0	0
106	Paraguai	0,761	2	0	0	1	0	0	1	0
107	Sri Lanka	0,759	1	0	0	1	0	0	0	0
108	Gabão	0,755	1	0	0	1	0	0	0	0
109	Argélia	0,754	3	1	0	1	0	0	1	0
110	Filipinas	0,751	5	0	1	1	1	1	1	0
111	El Salvador	0,747	5	0	1	1	1	1	1	0
112	Fiji	0,741	4	1	1	1	1	0	0	0
113	Turcomenistão	0,739	2	0	0	1	0	0	1	0
114	Indonésia	0,734	4	0	1	1	1	1	0	0
115	Honduras	0,732	3	0	0	1	1	0	1	0
116	Bolívia	0,729	1	0	0	1	0	0	0	0
117	Guiana	0,729	1	0	0	1	0	0	0	0
118	Mongólia	0,727	3	0	1	1	0	0	1	0
119	Vietnã	0,725	2	1	0	1	0	0	0	0
120	Moldávia	0,720	3	1	1	1	0	0	0	0
121	Guiné Equatorial	0,719	1	0	0	1	0	0	0	0
122	Uzbequistão	0,710	2	0	0	1	0	0	1	0
123	Quirguistão	0,710	3	0	0	1	0	1	1	0
124	Cabo Verde	0,708	2	0	0	1	0	0	1	0
125	Guatemala	0,704	3	0	1	1	1	0	0	0
126	Egito	0,703	3	1	0	1	0	0	1	0
127	Nicarágua	0,699	4	0	1	1	1	1	0	0
128	Botsuana	0,694	3	0	0	1	1	0	1	0
129	Vanuatu	0,693	2	0	0	1	1	0	0	0
130	Tadjiquistão	0,688	1	0	0	1	0	0	0	0
131	Namíbia	0,686	3	1	0	1	1	0	0	0
132	África do Sul	0,683	6	1	1	1	1	1	1	0
133	Nauru*	0,663	3	0	0	1	1	0	1	0
134	Marrocos	0,654	4	1	1	1	0	0	1	0
135	Tajiquistão	0,652	1	0	0	1	0	0	0	0
136	S. Tomé e Príncipe	0,651	1	0	0	1	0	0	0	0
137	Índia	0,612	4	0	1	1	0	1	1	0
138	Ilhas Salomão	0,610	1	0	0	1	0	0	0	0
139	Repúb. do Congo	0,601	1	0	0	1	0	0	0	0
140	Camboja	0,593	1	0	0	1	0	0	0	0
141	Comores	0,576	2	0	0	1	0	0	1	0
142	Iêmen	0,575	1	0	0	1	0	0	0	0
143	Paquistão	0,572	2	0	0	1	0	0	1	0
144	Suazilândia	0,572	3	0	0	1	1	0	1	0
145	Angola	0,564	1	0	0	1	0	0	0	0
146	Nepal	0,553	2	0	1	1	0	0	0	0
147	Madagascar	0,543	2	0	0	1	0	0	1	0
148	Bangladesh	0,543	1	0	0	1	0	0	0	0
149	Quênia	0,541	3	0	1	1	0	0	1	0

150	Papua - Nova Guiné	0,541	3	0	0	1	1	0	1	0
151	Haiti	0,532	1	0	0	1	0	0	0	0
152	Tanzânia	0,530	3	0	1	1	0	0	1	0
153	Gana	0,526	3	1	0	1	0	0	1	0
154	Camarões	0,523	1	0	0	1	0	0	0	0
155	Mauritânia	0,520	2	0	0	1	0	0	1	0
156	Djibuti	0,520	4	1	1	1	0	0	1	0
157	Lesoto	0,514	3	0	0	1	1	0	1	0
158	Uganda	0,514	2	0	0	1	0	0	1	0
159	Zimbábue*	0,513	1	0	0	1	0	0	0	0
160	Nigéria	0,511	3	1	1	1	0	0	0	0
161	Togo	0,499	1	0	0	1	0	0	0	0
162	Benim	0,492	1	0	0	1	0	0	0	0
163	Costa do Marfim	0,484	1	0	0	1	0	0	0	0
164	Zâmbia	0,481	1	0	0	1	0	0	0	0
165	Eritreia	0,472	1	0	0	1	0	0	0	0
166	Senegal	0,464	2	1	0	1	0	0	0	0
167	Ruanda	0,460	1	0	0	1	0	0	0	0
168	Gâmbia	0,456	1	0	0	1	0	0	0	0
169	Libéria	0,442	2	1	0	1	0	0	0	0
170	Guiné	0,435	2	1	0	1	0	0	0	0
171	Etiópia	0,414	1	0	0	1	0	0	0	0
172	Malavi	0,404	1	0	0	1	0	0	0	0
173	Moçambique	0,402	2	0	0	1	0	0	1	0
174	Guiné-Bissau	0,396	2	0	0	1	0	0	1	0
175	Burundi	0,394	1	0	0	1	0	0	0	0
176	Chade	0,392	1	0	0	1	0	0	0	0
177	Rep. Democrática do Congo	0,389	3	1	0	1	0	0	1	0
178	Burkina Faso	0,389	2	1	0	1	0	0	0	0
179	Mali	0,371	1	0	0	1	0	0	0	0
180	República Centro-Africana	0,369	1	0	0	1	0	0	0	0
181	Serra Leoa	0,365	2	1	0	1	0	0	0	0
182	Afeganistão	0,352	2	0	0	1	0	0	1	0
183	Níger	0,340	1	0	0	1	0	0	0	0

Fontes: PNUD/Site oficial da *The Coca-Cola Company*

Elaborado pela própria autora

\*Há algumas regiões que não constaram no último relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O dado de Índice de Desenvolvimento Humano de Aruba, Nauru e Porto Rico são de 1998. O de Macau e Reunião são de 2004. O de Guadalupe, Guiana Francesa, Martinica, Nova Caledônia, Polinésia Francesa, Taiwan e Zimbábue são de 2005.

## ANEXO A – METODOLOGIA DO CÁLCULO DO IDH

O diagrama a seguir resume o modo como é apurado o IDH utilizado no Relatório do Desenvolvimento Humano:

**FIGURA 3: DIAGRAMA DE APURAÇÃO DO IDH**



Fonte: Site oficial do Human Development Report

De acordo com o PNUD, o Índice de Desenvolvimento Humano varia de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Países com IDH de até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo; os países com índices entre 0,500 e 0,799 são considerados de médio desenvolvimento humano; países com IDH maior que 0,800 têm desenvolvimento humano considerado alto.

As Nações Unidas estabelecem que o Índice de Desenvolvimento Humano consiste numa medida que sintetiza os diversos índices desse desenvolvimento. Ou seja, mede os progressos registrados num determinado país em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: uma vida longa e saudável, medida através da esperança de vida à nascença; nível de conhecimentos, medido através da taxa de alfabetização de adultos (com ponderação de dois terços) e da taxa de escolarização bruta combinada do ensino básico, secundário e superior (com ponderação de um terço) e nível de vida digno, medido através do PIB per capita (PPC em US\$).

Antes de se calcular o IDH propriamente dito, é necessário criar um índice para cada uma dessas três dimensões. Para o cálculo desses índices (esperança de vida, grau de instrução e PIB), são selecionados valores mínimos e máximos (balizas) para cada indicador primário. O desempenho em cada dimensão é expresso em termos de valor entre 0 e 1, utilizando a seguinte fórmula geral:

$$\text{Índice de dimensão} = \frac{\text{valor efetivo} - \text{valor mínimo}}{\text{valor máximo} - \text{valor mínimo}}$$

O IDH é, então, calculado como uma média simples dos vários índices das dimensões.

O cálculo do índice da esperança de vida mede os progressos relativos de um país em termos de esperança de vida à nascença. Esse indicador mostra qual a média de anos que a população nascida naquele país no ano de referência deve viver - desde que as condições de mortalidade existentes se mantenham constantes. Quanto menor for a mortalidade registrada em um país, maior será a esperança de vida ao nascer. Esse indicador é uma boa forma de avaliar as condições sociais, de saúde e de salubridade por considerar as taxas de mortalidade das diferentes faixas etárias daquela região. Todas as causas de morte são contempladas para chegar ao indicador, tanto as ocorridas em função de doenças quanto as provocadas por causas externas (violências e acidentes).

O cálculo do índice do grau de instrução mede os progressos relativos de um país tanto quanto à alfabetização de adultos como à escolarização bruta combinada do ensino básico, primário, secundário e superior. Primeiro, são calculados os índices da alfabetização de adultos e da escolarização bruta combinada. Posteriormente, estes dois índices são combinados de modo a se obter o índice do grau de instrução, sendo atribuída uma ponderação de dois terços à alfabetização de adultos e de um terço à escolarização combinada.

O índice do PIB é calculado em dólares americanos com base no PIB per capita ajustado (o PPC - Paridade do Poder de Compra - elimina as diferenças de custo de vida entre os países). No IDH, o rendimento entra como substituto de todas as dimensões do desenvolvimento humano não refletidas numa vida longa e saudável e no nível de conhecimentos. O rendimento é ajustado porque, para atingir um nível elevado de desenvolvimento humano, não é necessário um rendimento ilimitado.

Uma vez calculados os índices das dimensões, torna-se muito simples determinar o IDH. Ele corresponderá à média simples dos três índices de dimensão. A combinação desses três índices resulta em um indicador síntese. Quanto mais próximo de 1 o valor do indicador, maior será o nível de desenvolvimento humano do país.